

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
NÍVEL DOUTORADO**

LASIER GORZIZA DE SOUZA

**EFEITOS DA COOPETIÇÃO NA PERFORMANCE
DE VENDAS EM EMPRESA VAREJISTA**

SÃO LEOPOLDO

2015

Lasier Gorziza de Souza

**EFEITOS DA COOPETIÇÃO NA PERFORMANCE
DE VENDAS EM EMPRESA VAREJISTA**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor, pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS
Área de concentração: Organizações e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Celso Augusto de Matos

São Leopoldo

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

S729e Souza, Lasier Gorziza, 1969-
Efeitos da coopetição na performance de vendas em empresa varejista /
Lasier Gorziza de Souza. - 2015.
385 f.: il.; 30 cm

Apresenta bibliografia.

Tese (Doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

Orientador: Prof. Dr.: Celso Augusto de Matos.

1.Coopetição. 2.Cooperação. 3.Competição. 4.Performance. 5.Força de
vendas. I.Título.

CDU 2.ed.: 005.34

Índice para o catálogo sistemático:

1. Coopetição	005.34
2. Cooperação	005.344
3. Competição	005.343
4. Performance	658.5
5. Força de vendas	658.8

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária

Carolina Machado Quadros – CRB 10/2236.

Lasier Gorziza de Souza

**EFEITOS DA COOPETIÇÃO NA PERFORMANCE
DE VENDAS EM EMPRESA VAREJISTA**

Tese apresentada como requisito parcial à
obtenção do Título de Doutor, pelo Programa
de Pós-graduação em Administração da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Aprovado em 20 de abril de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Celso Augusto de Matos
Orientador
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Guilherme Trez
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Valter Afonso Vieira
Universidade Estadual de Maringá – UEM

Prof. Dr. Wagner Junior Ladeira
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Visto e permitida a impressão.

São Leopoldo, 20 de abril de 2015.

Prof.^a Dr.^a Cláudia Cristina Bitencourt
Coordenadora do PPG em Administração

[...] o acaso vai me proteger, enquanto eu andar distraído [...].

Britto (2001)

Para você que acredita que a educação é a
crença e o investimento no potencial humano de
transformação e emancipação.

AGRADECIMENTOS

Sou filho ou filha de alguém, primo ou tio de alguém, cidadão desta ou daquela cidade, membro desta ou daquela profissão, pertença a esta tribo, este clã, esta nação. Herdo do passado de minha família, minha cidade, minha tribo, minha nação, uma variedade de dívidas, heranças, expectativas e obrigações justas. Tudo isso constitui meu ponto de partida moral e é, em parte, o que dá à minha vida sua particularidade moral (MACINTYRE, 2014).

Utilizo-me das palavras do filósofo Alasdair MacIntyre como ponto de partida para contextualizar meus agradecimentos. A maneira como é descrito o texto de MacIntyre – Herdo [...] uma variedade de dívidas – refletem, de certa forma, o meu pensamento em relação às dívidas de gratidão com pessoas queridas que, ao longo da vida, ajudaram a moldar o meu caráter como homem e me proporcionaram muitos aprendizados. De maneira geral, reconheço a importância de todas as pessoas que me ajudaram diretamente ou indiretamente na produção deste trabalho. Não teria chegado nesta etapa sozinho.

Não entanto, faz-se necessário alguns agradecimentos para pessoas e instituições que me ajudaram mais diretamente neste trabalho:

Ao orientador desta tese, Prof. Dr. Celso Augusto de Matos, pelo seu apoio em todas as etapas desta caminhada. Sempre serei grato por sua orientação firme, objetiva, crítica e segura.

À empresa Lojas Colombo S/A, nas pessoas dos Sr. Francisco Honório de Araújo – Diretor de Recursos Humanos e José Luiz Tomanchievicz – Gerente de Recursos Humanos, por acreditarem na seriedade desta tese e pelo apoio incondicional durante todas as etapas da pesquisa.

Ao amigo Tatbeeq Raza Ullah pela disponibilidade e o envio de artigos que foram fundamentais para a execução desta tese.

Aos colegas da turma de 2011, pelo sempre presente e incondicional apoio na jornada que trilhamos juntos durante as disciplinas de formação, em especial ao colega Heitor Cademartori Mendina, um grande amigo que fiz nessa jornada.

À querida Ana Ziles, sempre disponível para ajudar nos processos formais que o curso exigiu.

Ao Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti, pelos ensinamentos de vida e acadêmicos. Entre os melhores professores que já vi lecionar.

Aos professores avaliadores do instrumento de pesquisa *survey* que atuaram como juízes na classificação teórica dos construtos para a confiabilidade do instrumento de pesquisa, em face de não existência de antecedentes de estudo no tema focado da tese: Prof. Dr. Deonir De

Toni, Prof. Dr. Emir José Redaelli, Prof. Dr. Fabiano Larentis, Prof. Dr. José Jerônimo de Lima Menezes e José Luiz Tomanchievicz.

Ao professor Dr. Gabriel Sperandio Milan, pelo exemplo, conhecimentos, apoio e dedicação que obtive durante toda a minha jornada acadêmica.

À minha querida família, referência do que eu sou e para tudo o que eu faço. Obrigado por me apoiarem nesta etapa tão importante da minha vida. Um beijo carinhoso para Fabiana, Laise e Urgel.

RESUMO

O objetivo geral desta tese consiste em propor e testar um modelo teórico de coopetição que explique a performance da força de vendas de uma empresa de varejo, a partir de dois estudos: o primeiro, qualitativo, utilizou a abordagem *grounded theory* e amostragem teórica a partir de 14 entrevistas em profundidade e 4 grupos focais com vendedores, gerentes de filiais, Supervisora de Recursos Humanos, Gerente de RH e Diretor de RH. Nesta fase, apresentou-se um modelo teórico de coopetição que explica os comportamentos cooperativos e competitivos encontrados na ambiência de pesquisa e mostrou de que maneira esses comportamentos impactam na performance de vendas da empresa estudada. Mais especificamente, na fase exploratória, foi analisado a relação entre cooperação e coopetição e a relação da coopetição com a performance da força de vendas de uma empresa varejista e identificou a existência de variáveis contingenciais na coopetição individual. O segundo estudo, de caráter descritivo, utilizou a metodologia quantitativa, mais especificamente de uma pesquisa *survey* com uma amostra de 1240 vendedores das 252 filiais da empresa, testou-se empiricamente as relações do modelo teórico proposto na etapa anterior a partir da modelagem de equações estruturais. Além disso, avaliou-se os efeitos de assimetrias entre as variáveis de orientação cooperativa e competitiva na cooperação e na coopetição (respectivamente). Após isso, foi aferido as moderações das variáveis laços interpessoais, normas de compartilhamento de conhecimentos, clima psicológico competitivo e práticas gerenciais nas relações entre os construtos cooperação, coopetição na performance. Os resultados identificaram que a cooperação está relacionada a resultados individuais negativos da performance de vendas. Ainda, mostrou que a coopetição é um comportamento que também está relacionado com a performance de vendas. Porém, ao contrário da cooperação, a coopetição favorece os resultados positivos na performance. Os relacionamentos recíprocos entre os construtos cooperação e coopetição (impacto da cooperação na coopetição e o impacto da coopetição na cooperação) demonstraram que essas dimensões se impactam de forma negativa entre elas. Isto é, estão inversamente relacionadas.

Palavras-chave: Coopetição. Cooperação. Competição. Performance. Força de vendas.

ABSTRACT

The overall objective of this thesis is to propose and test a theoretical model of cooperation to explain the performance of a retail enterprise sales force, from two studies: the first, qualitative, used the grounded theory approach and theoretical sampling from 14 in-depth interviews and four focus groups with salespersons, branch managers, HR Supervisor, HR Manager and HR Director. At this stage, we presented a theoretical model of competition that explains the cooperative and competitive behaviors found in the search ambience and showed how these behaviors affect the sales performance of the studied company. More specifically, the exploratory phase was analyzed the relationship between cooperation and competition and the relationship of cooperation with the performance of the sales force of a retailer and identified the existence of contingency variables in individual cooperation. The second study, descriptive character, used the quantitative methodology, specifically a survey research with a sample of 1240 sales of 252 branch offices; we tested empirically the relationship of the theoretical model proposed in the previous step from the equation modeling structural. In addition, we evaluated the effects of asymmetries between the cooperative and competitive orientation variables on cooperation and competition (respectively). After that, it was measured the moderations of variables interpersonal ties, knowledge sharing standards, competitive psychological climate and management practices in relations between the constructs cooperation, competition in performance. The results showed that cooperation is related to negative individual results of sales performance. Still it showed that the competition is a behavior that is also related to the sales performance. However, unlike the cooperation, competition favors the positive results in performance. Reciprocal relationships between the constructs cooperation and competition (impact of cooperation in the competition and the impact of competition in cooperation) showed that these dimensions negatively impact between them. That is, they are inversely related. Keywords: Co-opetition. Cooperation. Competition. Performance. Sales force.

LISTA DE ABREVIATURAS

ADVB	- Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil
AFC	- Análise Fatorial Confirmatória
AFE	- Análise Fatorial Exploratória
AGFI	- <i>Adjusted Goodness-of-fit Index</i>
AMA	- <i>American Marketing Association</i>
CFI	- <i>Comparative Fit Index</i>
CONAC	- Congresso Nacional de Administradoras de Consórcios
EM	- <i>Expectation-Maximization</i>
ERLS	- <i>Iteratively Reweighted Generalized Least Squares</i>
FAC	- Farroupilha Administradora de Consórcios
GFI	- <i>Goodness-of-fit Index</i>
GL	- Graus de Liberdade
GLS	- <i>Generalized Least Squares</i>
GOF	- <i>Goodness-of-fit</i>
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia E Estatística
IE	- Índice de Estabilidade
KMO	- <i>Testes de Kaiser-Meyer Olkin</i>
ML	- <i>Maximum Likelihood</i>
MSA	- <i>Medidas de Adequação de Amostragem</i>
MAR	- <i>Missing at Random</i>
MCAR	- <i>Missing Completely at Random</i>
MEE	- Modelagem de Equações Estruturais
MIMC	- <i>Multiple Indicators and Multiple Causes</i>
MLE	- <i>Estimação de Máxima Verossimilhança</i>
NFI	- <i>Normed Fit Index</i>
P&D	- Pesquisa e Desenvolvimento
PAC	- <i>Programa de Atendimento ao Cliente</i>
PAS	- Pesquisa Anual de Serviços
PGFI	- <i>Parsimony Goodness of-fit-index</i>
PIB	- Produto Interno Bruto
PNFI	- <i>Parsimony Normed of-fit-index</i>

PAC	- Programa de Atendimento Colombo
PPGA	- Programa de Pós-graduação em Administração
PR	- <i>Parsimony Ratio</i>
RMSR	- <i>Root Mean Square Residual</i>
RNI	- <i>Relative Index For Non-Centralized</i>
ROR	- <i>Return on Relationships</i>
RH	- Recursos Humanos
SQL	- <i>Structured Query Language</i>
SRMR	- <i>Standardized Root Mean Residual</i>
UF	- <i>Unidade Federativa</i>
TLI	- <i>Tucker-Lewis Index</i>
UNISINOS	- Universidade do Vale do Rio dos Sinos
VIF	- <i>Variance Inflation Factor</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Rede de Valores	40
Figura 2 – Identidade visual da Lojas Colombo e da Lojas Colombo Premium.....	102
Figura 3 – Identidade visual da Farroupilha Administradora de Consórcios.....	103
Figura 4 – Identidade visual da Crediare.....	104
Figura 5 – Identidade visual da marca Colombo Motors	105
Figura 6 – Principais obras no desenvolvimento da <i>grounded theory</i>	119
Figura 7 – Paradigma da codificação	125
Figura 8 – Inter-relação entre a coleta e a análise de dados	126
Figura 9 – Processo de amostragem teórica	131
Figura 10 – Componentes da análise de dados: modelo interativo	133
Figura 11 – Fases da concepção exploratória de pesquisa	146
Figura 12 – Codificação seletiva	214
Figura 13 – Modelo teórico de coopetição individual na força de vendas	241
Figura 14 – Fases da concepção descritiva de pesquisa	262
Figura 15 – Diagrama do modelo de mensuração	299
Figura 16 – Diagrama de caminhos do modelo testado.....	308
Figura 17 – Diagrama de caminhos do modelo com variáveis assimétricas.....	314
Figura 18 – Hipóteses das variáveis moderadoras.....	318

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gráfico de Scree (sedimentação).....	297
Gráfico 2 – Efeito da orientação cooperativa na cooperação	316
Gráfico 3 – Efeito da orientação competitiva na competição.....	316
Gráfico 4 – H _{1b} : os laços interpessoais moderam negativamente o efeito da cooperação na competição, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de laços interpessoais em relação a vendedores com alto nível de laços interpessoais*.....	320
Gráfico 5 – H _{2b} : os laços interpessoais moderam negativamente o efeito da competição na cooperação, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de laços interpessoais em relação a vendedores com alto nível de laços interpessoais.....	320
Gráfico 6 – H _{3b} : os laços interpessoais moderam positivamente o efeito da cooperação na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de laços interpessoais em relação a vendedores com baixo nível de laços interpessoais*	321
Gráfico 7 – H _{4b} : os laços interpessoais moderam positivamente o efeito da competição na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de laços interpessoais em relação a vendedores com baixo nível de laços interpessoais*	321
Gráfico 8 – H _{1c} : as normas de compartilhamento de conhecimentos moderam negativamente o efeito da cooperação na competição, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de normas de compartilhamento de conhecimentos em relação a vendedores com alto nível de normas de compartilhamento de conhecimento*.....	323
Gráfico 9 – H _{2c} : as normas de compartilhamento de conhecimentos moderam negativamente o efeito da competição na cooperação, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de normas de compartilhamento de conhecimentos em relação a vendedores com alto nível de normas de compartilhamento de conhecimento.....	323
Gráfico 10 – H _{3c} : as normas de compartilhamento de conhecimentos moderam positivamente o efeito da cooperação na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de normas de compartilhamento de conhecimentos em relação a vendedores com baixo nível de normas de compartilhamento de conhecimento.....	324
Gráfico 11 – H _{4c} : as normas de compartilhamento de conhecimentos moderam positivamente o efeito da competição na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de normas de compartilhamento de conhecimentos em relação a vendedores com baixo nível de normas de compartilhamento de conhecimento.....	324

Gráfico 12 – H _{1d} : o clima psicológico competitivo modera negativamente o efeito da cooperação na competição, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de clima psicológico competitivo em relação a vendedores com alto nível de clima psicológico competitivo*	326
Gráfico 13 – H _{2d} : o clima psicológico competitivo modera negativamente o efeito da competição na cooperação, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de clima psicológico competitivo em relação a vendedores com alto nível de clima psicológico competitivo*	326
Gráfico 14 – H _{3d} : o clima psicológico competitivo modera positivamente o efeito da cooperação na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de clima psicológico competitivo em relação a vendedores com baixo nível de clima psicológico competitivo*	327
Gráfico 15 – H _{4d} : o clima psicológico competitivo modera positivamente o efeito da competição na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de clima psicológico competitivo em relação a vendedores com baixo nível de clima psicológico competitivo*	327
Gráfico 16 – H _{1e} : as práticas gerenciais moderam negativamente o efeito da cooperação na competição, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de práticas gerenciais em relação a vendedores com alto nível de práticas gerenciais*	329
Gráfico 17 - H _{2e} : as práticas gerenciais moderam negativamente o efeito da competição na cooperação, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de práticas gerenciais em relação a vendedores com alto nível de práticas gerenciais	329
Gráfico 18 – H _{3e} : as práticas gerenciais moderam positivamente o efeito da cooperação na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de práticas gerenciais em relação a vendedores com baixo nível de práticas gerenciais.....	330
Gráfico 19 - H _{4e} : as práticas gerenciais moderam positivamente o efeito da competição na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de práticas gerenciais em relação a vendedores com baixo nível de práticas gerenciais*.....	330

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comportamentos <i>rent-seeking</i>	46
Quadro 2 – Relacionamento entre empresas	46
Quadro 3 – Tipos de coopetição	47
Quadro 4 – Histórico do Grupo Colombo	109
Quadro 5 – Principais prêmios e destaques do grupo Colombo a partir de 2009.....	110
Quadro 6 – Análise de dados: comparação entre Glaser e Strauss.....	120
Quadro 7 – Comparação entre as duas abordagens de <i>grounded theory</i>	121
Quadro 8 – Características de um grupo de foco.....	130
Quadro 9 – Termos e definições para codificação teórica.....	134
Quadro 10 – Códigos utilizados nas transcrições	158
Quadro 11 – Relação das hipóteses de pesquisa.....	242
Quadro 12 – Rótulos de valores das variáveis do estudo	279

LISTA DE SÍMBOLOS

β - Beta Padronizado

Δ - Delta

ε - Erro

χ^2 - Qui-quadrado

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil das 250 maiores empresas varejistas do mundo no ano de 2013.....	35
Tabela 2 – Distribuição das lojas físicas do Grupo Colombo	101
Tabela 3 – Comparativo da Lojas Colombo com o setor do varejo	106
Tabela 4 – Composição das entrevistas informais.....	147
Tabela 5 – Composição do grupo de foco informal com gerentes de loja	149
Tabela 6 – Composição do grupo de foco informal com vendedores	149
Tabela 7 – Composição do grupo de foco com gerentes de loja	151
Tabela 8 – Composição do grupo de foco com vendedores	151
Tabela 9 – Perfil dos entrevistados nas entrevistas em profundidade I.....	153
Tabela 10 – Perfil dos entrevistados nas entrevistas em profundidade II	155
Tabela 11 – Perfil dos entrevistados nas entrevistas em profundidade III	157
Tabela 12 – Arcabouço amostral das lojas físicas.....	264
Tabela 13 – Estrato da população e subpopulações de pesquisa.....	264
Tabela 14 – Distribuição e retorno dos questionários	274
Tabela 15 – Verificação e validações dos questionários	275
Tabela 16 – Amostra estratificada por regionais	275
Tabela 17 – Estrato tipos de loja	276
Tabela 18 – Estrato gênero	276
Tabela 19 – Detecção de observações atípicas univariada em uma mesma variável.....	283
Tabela 20 – Detecção de observações atípicas univariada em um mesmo caso	283
Tabela 21 – Detecção de observações atípicas multivariadas	284
Tabela 22 – Amostra estratificada por regionais (pós-triagem)	284
Tabela 23 – Estrato tipos de loja (pós-triagem).....	285
Tabela 24 – Estrato gênero (pós-triagem)	285
Tabela 25 – Estatística descritiva e valores de <i>skewness</i> e <i>kurtosis</i>	288
Tabela 26 – Teste M de Box da igualdade da matriz de covariância*	289
Tabela 27 – Teste de Levene da igualdade de dispersão do erro das variâncias*	290
Tabela 28 – Correlação de <i>Pearson</i>	291
Tabela 29 – Diagnóstico de Multicolinearidade.....	292
Tabela 30 – Teste de KMO e Barlett.....	294
Tabela 31 – Comunalidades das variáveis.....	295
Tabela 32 – Variância total explicada das variáveis do modelo estrutural	296

Tabela 33 – Matriz dos componentes após rotação	298
Tabela 34 – Índices de ajustes do modelo de mensuração	301
Tabela 35 – Análise da validade convergente	303
Tabela 36 – Teste de Fornel e Lacker (1981) do modelo de mensuração	304
Tabela 37 – Estatística descritiva das variáveis e indicadores relativos aos construtos.....	305
Tabela 38 – Teste de hipóteses do modelo estrutural.....	309
Tabela 39 – Índices de ajuste do modelo estrutural.....	310
Tabela 40 – Coeficientes de determinação do modelo teórico.....	311
Tabela 41 – Coeficientes estimados para assimetrias.....	315
Tabela 42 – Índices de ajuste do modelo com variáveis assimétricas.....	316
Tabela 43 – Coeficientes de determinação do modelo teórico.....	317
Tabela 44 – Testes de hipóteses da moderação da variável laços interpessoais.....	319
Tabela 45 – Testes de hipóteses da moderação das normas de compartilhamento de conhecimento.....	322
Tabela 46 – Testes de hipóteses da moderação da variável clima psicológico competitivo..	325
Tabela 47 – Testes de hipóteses da moderação da variável práticas gerenciais.....	328
Tabela 48 – Índices de ajuste dos modelos estruturais da análise 3.....	331

SUMÁRIO

RESUMO.....	9
ABSTRACT	10
LISTA DE ABREVIATURAS.....	11
LISTA DE FIGURAS.....	13
LISTA DE GRÁFICOS	14
LISTA DE QUADROS.....	16
LISTA DE SÍMBOLOS	17
LISTA DE TABELAS.....	18
1. INTRODUÇÃO.....	27
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA	33
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA	33
1.2.1 Objetivo geral	33
1.2.2 Objetivos específicos	33
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	34
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	35
2. REFERENCIAL TEÓRICO	37
2.1 COOPETIÇÃO.....	37
2.1.1 Coopetição como estratégia.....	48
2.1.2 Níveis de coopetição	51
2.1.2.1 Coopetição inter-rede	52
2.1.2.2 Coopetição intrarrede	54
2.1.2.3 Coopetição interorganizacional.....	57
2.1.2.4 Coopetição intraorganizacional.....	63
2.1.2.5 Coopetição individual.....	66
2.2 COOPERAÇÃO	69
2.3 COMPETIÇÃO	73
2.4 FATORES CONTINGENCIAIS DE COOPETIÇÃO.....	74
2.4.1 Variáveis demográficas.....	80
2.4.2 Laços interpessoais.....	82
2.4.3 Normas de compartilhamento de conhecimentos.....	84
2.4.4 Clima psicológico competitivo.....	86
2.4.5 Práticas gerenciais.....	87

2.5 PRÉ-DISPOSIÇÃO PARA COOPERAR E/OU COMPETIR	88
2.5.1 Orientação cooperativa.....	90
2.5.2 Orientação competitiva.....	91
2.5.3 Efeitos assimétricos das orientações cooperativa e competitiva	93
2.6 PERFORMANCE DE VENDAS	94
2.6.1 Avaliação da performance da força de vendas.....	95
2.6.2 Medidas objetivas e subjetivas de performance.....	96
3. AMBIÊNCIA DE PESQUISA	99
3.1 O GRUPO COLOMBO.....	99
3.1.1 Rede de Lojas	101
3.1.2 Consórcio Colombo.....	102
3.1.3 Crediare	103
3.1.4 Colombo Motors.....	104
3.1.5 Estratégias e gestão	105
3.1.6 Histórico do Grupo Colombo.....	107
3.1.7 Principais prêmios e destaques	109
4. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA FASE EXPLORATÓRIA: PESQUISA QUALITATIVA	111
4.1 METODOLOGIA QUALITATIVA	111
4.1.1 Escolha da abordagem <i>grounded theory</i>	113
4.1.1.1 O processo de indução, dedução e verificação.....	122
4.1.1.2 Características singulares da <i>grounded theory</i>	125
4.1.1.3 Técnica de coleta: entrevistas em profundidade.....	126
4.1.1.4 Técnica de coleta: grupo de foco.....	128
4.1.1.5 Processos de amostragem e coleta de dados	130
4.1.1.6 Transcrições e codificações das entrevistas	132
4.1.1.6.1 Codificação aberta.....	137
4.1.1.6.2 Codificação axial.....	139
4.1.1.6.3 Codificação seletiva.....	140
4.1.1.7 Validação êmica	141
4.1.1.8 Abstração e saturação teórica.....	142
4.1.1.9 Desenvolvimento e apresentação das principais categorias e teorias.....	143
4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA CONCEPÇÃO EXPLORATÓRIA	144
4.2.1 Amostragem e coleta de dados.....	147

4.2.2 Entrevistas informais	147
4.2.3 Grupos de foco informais	148
4.2.4 Grupos de foco	150
4.2.5 Entrevistas em profundidade I	153
4.2.6 Entrevistas em profundidade II	154
4.2.7 Entrevistas em profundidade III	157
4.2.8 Transcrições das entrevistas	158
4.2.9 Critérios para avaliação metodológica	159
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES DA FASE EXPLORATÓRIA	162
5.1 PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	162
5.1.1 Codificação aberta	163
5.1.1.1 Desenvolvimento do conceito I.....	165
5.1.1.2 Desenvolvimento do conceito II.....	166
5.1.1.3 Desenvolvimento do conceito III	166
5.1.1.4 Desenvolvimento do conceito IV	167
5.1.1.5 Desenvolvimento do conceito V	168
5.1.1.6 Desenvolvimento do conceito VI.....	169
5.1.2 Codificação axial	170
5.1.2.1 Desenvolvimento da categoria cooperação	170
5.1.2.1.1 <i>Memorando 7 (trabalho em conjunto I)</i>	170
5.1.2.1.2 <i>Memorando 8 (contar com a ajuda de colegas)</i>	172
5.1.2.1.3 <i>Memorando 9 (trabalho em conjunto II)</i>	174
5.1.2.1.4 <i>Memorando 10 (ensinar novos colegas)</i>	176
5.1.2.1.5 <i>Memorando 11 (aprender com colegas)</i>	177
5.1.2.1.6 <i>Memorando 12 (interesses recíprocos)</i>	179
5.1.2.2 Desenvolvimento da categoria competição	180
5.1.2.2.1 <i>Memorando 13 (autoafirmação de desempenho)</i>	181
5.1.2.2.2 <i>Memorando 14 (disputas como oportunidades de reconhecimentos)</i>	182
5.1.2.2.3 <i>Memorando 15 (sucesso decorrente da competição)</i>	183
5.1.2.2.4 <i>Memorando 16 (querer fazer melhor que os outros)</i>	185
5.1.2.2.5 <i>Memorando 17 (desempenho dos colegas como parâmetro pessoal)</i>	186
5.1.2.2.6 <i>Memorando 18 (ser reconhecido como o melhor)</i>	187
5.1.2.3 Desenvolvimento da categoria coopetição	189
5.1.2.3.1 <i>Memorando 19 (ocorrência simultânea da cooperação e competição)</i>	189

5.1.2.3.2	<i>Memorando 20 (impacto da cooperação na competição)</i>	191
5.1.2.3.3	<i>Memorando 21 (impacto da competição na cooperação)</i>	192
5.1.2.4	Desenvolvimento categoria performance.....	192
5.1.2.4.1	<i>Memorando 22 (reflexo da cooperação)</i>	192
5.1.2.4.2	<i>Memorando 23 (reflexo da competição)</i>	194
5.1.2.4.3	<i>Memorando 24 (metas de vendas)</i>	195
5.1.2.5	Desenvolvimento categoria fatores intrínsecos.....	198
5.1.2.5.1	<i>Memorando 25 (orientação cooperativa)</i>	198
5.1.2.5.2	<i>Memorando 26 (orientação competitiva)</i>	200
5.1.2.6	Desenvolvimento categoria variáveis contingenciais.....	203
5.1.2.6.1	<i>Memorando 27 (laços interpessoais)</i>	203
5.1.2.6.2	<i>Memorando 28 (normas de compartilhamento de conhecimentos)</i>	205
5.1.2.6.3	<i>Memorando 29 (clima psicológico competitivo)</i>	207
5.1.2.6.4	<i>Memorando 30 (práticas gerencias)</i>	210
5.1.3	Codificação seletiva	213
5.1.4	Validação êmica	215
5.1.5	Abstração e saturação teórica	215
5.1.6	Apresentação das principais categorias e teorias	216
5.1.6.1	Cooperação.....	216
5.1.6.2	Competição.....	221
5.1.6.3	Coopetição.....	224
5.1.6.4	Performance.....	228
5.1.6.5	Pré-disposição para cooperar e/ou competir.....	230
5.1.6.6	Variáveis contingenciais de coopetição.....	232
5.1.6.6.1	<i>Moderação dos laços interpessoais</i>	233
5.1.6.6.2	<i>Moderação das normas de compartilhamento de conhecimentos</i>	234
5.1.6.6.3	<i>Moderação do clima psicológico competitivo</i>	236
5.1.6.6.4	<i>Moderação das práticas gerencias</i>	238
5.1.7	Apresentação do modelo teórico e hipóteses de pesquisa	241
5.1.8	Avaliação metodológica (<i>grounded theory</i>)	245
5.1.8.1	Validade das informações das entrevistas.....	245
5.1.8.2	Credibilidade.....	245
5.1.8.3	<i>Checklist</i> de avaliação da consistência metodológica do estudo.....	246
5.1.8.4	<i>Checklist</i> de avaliação da qualidade e aplicabilidade do estudo.....	250

6. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA FASE DESCRITIVA: PESQUISA QUANTITATIVA.....	254
6.1 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	255
6.1.1 O papel da teoria em modelagem de equações estruturais	256
6.1.2 Qualidade do ajuste de medida.....	257
6.1.3 Qualidade do ajuste estrutural	258
6.1.4 Índices de ajustes utilizados	258
6.2 ETAPAS DA FASE DOS PROCEDIMENTOS QUANTITATIVOS	261
6.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM	263
6.4 DESENVOLVIMENTO DO MODELO TEÓRICO	266
6.4.1 Operacionalização dos construtos	266
6.4.2 Pré-teste do instrumento de coleta de dados.....	271
6.5 COLETA DOS DADOS	272
6.5.1 <i>Survey</i> eletrônica.....	272
6.6 PREPARAÇÃO DE DADOS	273
6.6.1 Verificação e validação	273
6.6.2 Caracterização da amostra	275
6.6.3 Edição e codificação	277
6.6.4 Entrada de dados	278
7. RESULTADOS E DISCUSSÕES DA FASE DESCRITIVA.....	281
7.1 TRIAGEM DOS DADOS	281
7.1.1 Dados perdidos	281
7.1.2 Observações atípicas	282
7.1.3 Estatística descritiva	286
7.1.4 Padronização das Variáveis	286
7.2 TESTES DAS SUPOSIÇÕES DE ANÁLISE MULTIVARIADA.	287
7.2.1 Normalidade	287
7.2.2 Homoscedasticidade.....	289
7.2.3 Linearidade.....	290
7.2.4 Multicolinearidade	291
7.3 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA	293
7.3.1 Análise da matriz de correlações	294
7.3.2 Estatística KMO e teste de esfericidade de Barlett.....	294
7.3.3 Matriz anti-imagem variâncias-covariâncias e de correlações	294

7.3.4	Comunalidades	295
7.3.5	Gráfico de Scree	296
7.3.6	Unidimensionalidade	297
7.4	ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA	298
7.4.1	Definição individual dos construtos	298
7.4.2	Desenvolvimento do modelo geral de mensuração	299
7.4.3	Especificação do modelo de mensuração	300
7.4.4	Validação do modelo de mensuração	300
7.4.4.1	Método de estimação do modelo	300
7.4.4.2	Qualidade dos ajustes	301
7.4.5	Validação individual dos construtos	301
7.4.5.1	Validade convergente	302
7.4.5.2	Validade discriminante	303
7.4.6	Variáveis instrumentais	304
7.5	ESTATÍSTICA DESCRITIVA	305
7.6	ANÁLISE 1 – MODELO ESTRUTURAL	306
7.6.1	Especificação do modelo estrutural	306
7.6.2	Diagrama de caminhos do modelo estrutural	307
7.6.3	Método de estimação do modelo estrutural	308
7.6.4	Teste de hipóteses da análise 1	309
7.6.5	Qualidade dos ajustes do modelo estrutural	310
7.6.6	R² – Coeficientes de determinação do modelo estrutural	310
7.7	ANÁLISE 2 – EFEITOS ASSIMÉTRICOS	311
7.7.1	Especificação do modelo estrutural para verificação de assimetrias	311
7.7.2	Diagrama de caminhos	313
7.7.3	Método de estimação do modelo	314
7.7.4	Testes de hipóteses da análise 2	314
7.7.5	Gráficos dos efeitos	315
7.7.6	Qualidade dos ajustes do modelo estrutural (com variáveis <i>dummy</i>)	316
7.7.7	R² – Coeficientes de determinação do modelo de teste das variáveis assimétricas	317
7.8	ANÁLISE 3 – EFEITOS MODERADORES	317
7.8.1	Variáveis moderadoras	318
7.8.1.1	Laços interpessoais.....	318
7.8.1.2	Normas de compartilhamento de conhecimento	321

7.8.1.3	Clima psicológico competitivo.....	324
7.8.1.4	Práticas gerenciais	327
7.8.2	Qualidade dos ajustes do modelo estrutural.....	330
8	CONCLUSÕES.....	332
8.1	CONCLUSÕES SOBRE OS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	333
8.2	DISCUSSÕES E CONCLUSÕES SOBRE A QUESTÃO DE PESQUISA	335
8.3	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS	336
8.4	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	337
8.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	338
8.6	SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	339
	REFERÊNCIAS	341
	APÊNDICES	372
	APÊNDICE A – Base teórica das variáveis do estudo	373
	APÊNDICE B – Correspondência eletrônica do <i>link</i> dos formulários de pesquisa	376
	APÊNDICE C - Matriz anti-imagem de variâncias-covariâncias e de correlações	378
	APÊNDICE D – Codificação e recodificação das variáveis de pesquisa.....	380
	APÊNDICE E – Estatística descritiva	382
	APÊNDICE F – Padronização das variáveis quantitativas.....	384

1. INTRODUÇÃO

A ambivalência de cooperação e competição nas relações comerciais é representada pelo neologismo da coopetição (BENGTSSON; KOCK, 2000a; BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996; DAGNINO; PADULA, 2002; GNYAWALI et al., 2006; LADO et al., 1997). Apesar de o termo coopetição ter sido cunhado em 1913, por Kirk Pickett, por mais de meio século não recebeu qualquer atenção do público científico (CHERINGTON, 1976). Ray Noorda, CEO da Novell Corporation, é considerado o pioneiro que reintroduziu o tema para o debate público. Porém, o grande impulso à expressão foi dado por Brandenburger e Nalebuff (1995) e Brandenburger e Nalebuff (1996), que apresentaram coopetição como estratégia, primeiramente, em um artigo na Harvard Business Review e, no ano seguinte, em seu livro *Co-opetition*, que, no entanto, foi escrito em estilo de literatura comercial especializada (DAGNINO; PADULA, 2002).

O termo coopetição é apresentado como um híbrido de competição e cooperação. A perspectiva competitiva é apresentada por Porter (1980), particularmente a partir de seu livro seminal *Estratégia Competitiva* e Williamson (1975, 1985), por meio de suas contribuições no campo da economia, especialmente com a Teoria dos Custos de Transação. A perspectiva cooperativa é apresentada por Contractor e Lorange (1988), que enfatizam sobre os benefícios da cooperação e das relações entre as empresas.

Dagnino e Padula (2002) argumentam que a coopetição ocorre quando as empresas interagem com congruência parcial de interesses. Cooperando entre si para alcançar maior criação de valor, se comparado ao valor criado sem interação. Assim, juntas lutam para alcançar vantagem competitiva. Muitas vezes a coopetição ocorre quando as empresas que estão em um mesmo mercado trabalham em parceria na exploração do conhecimento e na pesquisa de novos produtos ao mesmo tempo em que competem por participação de mercado de seus produtos e na exploração do conhecimento criado.

Como visto, entre o paradigma competitivo, que sugere a rivalidade, e o paradigma cooperativo (D'AVENI, 1994), que se baseia na capacidade relacional das firmas em busca da vantagem competitiva (DYER; SINGH, 1998), parece haver uma clara contradição sem solução, apesar de uma variedade de estudiosos sugerirem que as empresas devam procurar as vantagens decorrentes da competição, bem como as da cooperação (BENGTSSON; KOCK; 1999, DAGNINO; PADULA, 2002; HAMEL et al., 1989; BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996; YAMI et al., 2010).

O interesse de pesquisa em coopetição, ou seja, a cooperação e a competição simultâneas entre empresas, tem aumentado nas últimas décadas. Esse aumento do interesse no tema está subordinado à dinâmica complexa dos contextos de negócios de hoje que, em grande medida, se deslocaram da antiga lógica industrial com foco em recursos internos (PRAHALAD; HAMEL, 1990; WERNERFELT, 1984) para uma nova lógica com base na capacidade para integrar recursos externos por meio de redes (BINGHAM et al., 2011, 2014; CHOI; VALIKANGAS, 2001; TOMASZEWSKI, 2014). Além disso, Bengtsson e Kock (2014) destacam que a tendência tradicional de simplesmente perceber o ambiente comercial como aquele em que várias atividades são ancoradas dentro dos limites de uma única empresa ampliou enormemente, incorporando-se nesse contexto os papéis dinâmicos simultaneamente interpretados por diferentes empresas em suas interações, muitas vezes contraditórias entre si (HARRIGAN, 1981; LIEBERMAN, 1987; MILLER; FRIESEN, 1982, 1984; PORTER, 1980).

A expansão do campo da coopetição tem se mostrado também pelo interesse de diferentes pesquisadores que empregam várias abordagens quanto ao estudo do fenômeno. Nesse sentido, alguns pesquisadores aplicam a perspectiva da Teoria dos Jogos, percebendo coopetição como uma relação ganha-ganha e discutem o equilíbrio entre a criação de valor e apropriação de valor (ADNETT; DAVIES, 2003; GNYAWALI et al., 2008; BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996). Um segundo grupo de estudiosos aplicam a Visão Baseada em Recursos na compreensão da coopetição e defendem os benefícios mútuos de se desenvolver e alavancar tecnologias e recursos (CHEN, 1996; EMDEN et al., 2006; LADO et al., 1997; QUINTANA-GARCÍA; BENAVIDES-VELASCO, 2004). Ainda, outro grupo de pesquisadores defende a importância dos laços de cooperação entre empresas concorrentes. Por exemplo, cooperar para explorar a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimentos por meio de redes (POWELL et al., 1996) e também para investigar a importância das características e posições da rede para o desenvolvimento conjunto de vantagens competitivas (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

Apesar da diversidade de abordagens e perspectivas que têm sido utilizadas para o contexto de coopetição, Padula e Dagnino (2007) destacam que as contribuições não foram além de reconhecer a existência do fenômeno, nomear e declarar a sua importância. Consequentemente, existe um grande potencial para se delinear novos rumos e integrar os resultados atuais em uma perspectiva global. À luz dessas abordagens, coopetição tem sido distinguida como um novo paradigma de pesquisa com características complementares, mas conflitantes de duas lógicas opostas simultaneamente de interação: competição e cooperação (BENGTSSON et al., 2010a).

De uma maneira mais ampla, coopetição pode ser considerada em cinco diferentes níveis: inter-rede, intrarrede, interorganizacional, intraorganizacional e individual (BENGTSSON; KOCK, 2014; BENGTSSON et al., 2013). Em nível da rede, a pesquisa coopetição considerou aglomerações de empresas, cadeias de abastecimento, sistemas de inovação e indústrias. Nesse contexto, a coopetição tem sido considerada entre as redes (inter-redes) (PENG; BOURNE, 2009; SONG; LEE, 2012) e dentro da rede (intrarrede) (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; LADO et al., 1997). Em nível interorganizacional, as empresas participam de relações horizontais e verticais com os compradores, fornecedores e concorrentes diretos (BENGTSSON; KOCK, 1999). Coopetição, em nível intraorganizacional, envolve diferentes unidades ou funções dentro da organização (CHEN; TJOSVOLD, 2008; TJOSVOLD; MEREDITH et al., 1998). Por último, a coopetição em nível individual significa que os indivíduos cooperam e competem uns com os outros ao mesmo tempo (FANG, 2006; FISHER; GRÉGOIRE, 2005). Por exemplo, os indivíduos em uma equipe cooperaram entre si para atingir um objetivo comum, mas competem para ganhar reconhecimento individual (BENGTSSON et al., 2013).

Comportamentos competitivos e cooperativos como estratégias de marketing são sugeridos por Varadajan (2009) como campos que merecem mais atenção e pesquisa para o fortalecimento do marketing estratégico. Para tanto, acredita-se que a pesquisa de marketing pode trazer melhorias das informações disponíveis para que a administração das organizações reflita para a obtenção de inteligência competitiva, o que Malhotra (2011) define como o processo de melhoria da competitividade no mercado por meio de uma melhor compreensão dos concorrentes das empresas e do ambiente competitivo.

O desafio de uma nova abordagem teórica é geralmente o de definir as fronteiras do conceito sob investigação. Especificamente no tema de coopetição, a literatura é fragmentada e dispersa. Boa parte nem sequer usa o termo “coopetição”. Existem, por exemplo, estudos sobre a combinação dos termos competição e cooperação, os quais são centrais para o entendimento da coopetição, sem explicitamente mencioná-la (BENGTSSON et al., 2010a).

Em relação às lacunas de pesquisa, Yami et al. (2010) acreditam que várias questões sobre o fenômeno coopetição ainda permanecem sem respostas. Uma dessas questões de estudo é considerada chave e está ligada a incomensurabilidade entre os paradigmas competitivos e os cooperativos e diz respeito, mais especificamente, ao seu foco: competição ou cooperação. Levando-se em conta esse cenário e a constatação de que as empresas cada vez mais competem e cooperam ao mesmo tempo, abre-se o caminho para mais pesquisas sobre a combinação da

inter-relação entre cooperação e competição (BENGTSSON; KOCK, 2000; CHEN, 2008; WALLEY, 2007).

Destaca-se que o outro ponto é puramente linguístico, se referindo a aceitação do termo coopetição pela academia. Ainda, alguns autores ressaltam que a coopetição não é mencionada nos dicionários de inglês, francês ou qualquer outra língua, mesmo se especializados em economia ou gestão e que apenas a enciclopédia virtual Wikipédia fornece uma definição do termo (BENGTSSON et al., 2010a).

Em complemento a isso, Yami et al. (2010) argumentam que pesquisas futuras orientadas para coopetição, podem responder algumas lacunas existentes na teoria, proporcionando o entendimento do fenômeno. Para os autores, algumas questões ainda precisam de respostas, como: o conceito de coopetição, o contexto em que estratégias de coopetição são implantadas, os processos coopetição e a performance real da estratégia de coopetição.

Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010b) chamam a atenção para existência de um terreno fértil para oportunidades de pesquisas adicionais em coopetição. Para os autores, algumas questões ainda precisam de respostas como: em que medida uma potencialmente forte competição e/ou cooperação pode ser destrutiva para coopetição?; sob que circunstâncias e em que grau, é possível se transformar uma relação estática de coopetição em uma relação dinâmica de coopetição?; que ações as empresas precisam tomar para equilibrar as tensões em relacionamentos cooperativos e fazer com que estas ações contribuam para equilibrar a dinâmica da coopetição?; e, por último, quais são os mecanismos envolvidos para uma relação mais estática ou dinâmica da coopetição?

Por meio de interações com outras empresas, uma empresa pode se desenvolver e expandir seus negócios Turnbull et al. (1996). Em consonância a isso, o trabalho de Lado, Boyd e Hanlon (1997) destaca que empresas, cada vez mais, combinam estratégias agressivas e cooperativas. A partir da perspectiva da Teoria dos Jogos, da Visão Baseada em Recursos, da Teoria da Firma e da Rede Social, eles argumentaram que a cooperação e a competição têm sido consideradas como duas extremidades de um *continuum*, o que para esses autores, isso não é verdade. Para eles há necessidade de se entender que essas são duas dimensões independentes. Além do entendimento da relação de dependências entre estratégias agressivas e cooperativas e sob esse ponto de vista, pode-se acrescentar que o entendimento do *trade-off* dessas dimensões precisa ser melhor esclarecido pelos estudos científicos, o que também oportuniza a necessidade de mais pesquisas empíricas.

Considerando-se a cooperação individual, a pré-disposição de um indivíduo a se comportar de forma cooperativa ou competitiva, pode advir de fatores pessoais como traços de personalidade. Por exemplo, o estudo de Baron (1990) faz uma distinção entre indivíduos cooperadores, competidores e individualistas, como tipos de personalidade. Cooperadores preferem trabalhar em estreita colaboração com outras pessoas e estão principalmente interessados na consecução dos objetivos do grupo. Competidores colocam mais ênfase em seus objetivos pessoais. Os individualistas, por sua vez, não querem cooperar ou competir dependendo do que melhor se adapta às suas necessidades pessoais.

Os pesquisadores têm usado várias medidas de personalidade como *proxies* para cooperatividade pessoal. Exemplos incluem orientação coletivista (WAGNER, 1995) e a afabilidade (CHATMAN; BARSADÉ, 1995). Mais especificamente, a cooperatividade pessoal é definida por Yilmaz e Hunt (2001) como um traço da personalidade que determina a pré-disposição de um indivíduo para trabalhar em estreita relação com outros em todas as atividades da vida. Traço de competitividade, por sua vez, é definido por Spence e Helmeirch (1983) como um aspecto da personalidade que envolve o prazer da competição interpessoal e o desejo de ganhar e ser melhor do que os outros. Esse conceito é consistente com o de Kohn (1992), que relaciona-o como competitividade intencional. Esse autor observa que a competitividade intencional é interna e alimenta o desejo por parte do indivíduo para ser o número um da equipe.

Considerando-se o que foi apresentado nos parágrafos anteriores, é plausível de se esperar que indivíduos orientados para o comportamento coletivista podem ter mais habilidades para cooperarem entre si. Por outro lado, indivíduos orientados para comportamentos individualistas podem ter mais competências para competirem. Somado a isso, algumas pesquisas em marketing sugerem efeitos assimétricos para argumentar sobre a negatividade ou a dominância de informações negativas sobre as positivas nos julgamentos (ANDERSON; SULLYVAN, 1993; MITTAL et al., 1998; SIRDESHMUKH et al., 2002). Entende-se que esses argumentos fortalecem a sugestão da possibilidade de que os comportamentos dos indivíduos orientados para cooperação e/ou competição impactem assimetricamente na cooperação ou na competição, respectivamente. Endente-se esse contexto como outro importante ponto que ainda precisa ser estudado cientificamente sobre o fenômeno da cooperação individual.

De outro modo, proeminentes teorias de contingência têm sido propostas e testadas relacionando-as com as características e estruturas de ambientes organizacionais (EMERY; TRIST, 1965; PERROW, 1967), com as condições de competitividade e estratégias organizacionais (HAMBRICK, 1983a, 1983b; PORTER, 1980) e com processos

comportamentais e características organizacionais (AYMAN et al., 1995; HOUSE, 1971). Além do uso por muitos autores, a abordagem de contingência tem sido um tema subjacente para a construção de teoria e pesquisa em toda a literatura de gestão (PORTER, 1980; ZEITHAML et al., 1988), oferecendo uma variedade de quadros de contingência que podem contribuir diretamente para o desenvolvimento de conteúdo e estabelecendo a teoria de marketing.

Nesse sentido, outra lacuna de pesquisa em coopetição individual é a da compressão de existência de fatores contingenciais nessas relações e comportamentos. Por exemplo, será que a cooperação e a competição são diferentes entre os gêneros dos indivíduos? Se sim, em que medida? Será que esses fatores podem exercer influência no ambiente de trabalho, a tal forma de moldar os comportamentos de cooperação e competição? Os laços interpessoais entre indivíduos de uma equipe de trabalho podem favorecer a cooperação? A existências de normas de compartilhamentos de conhecimentos influencia no comportamento cooperativo? Assim, entender esses fatores projeta-se como fundamental para a solidificação do neologismo coopetição.

Do ponto de vista estratégico, nota-se que a maioria dos estudos sobre coopetição é focada em relações interorganizacionais de coopetição e que existe espaço para pesquisas em outros diferentes níveis de análise, como as redes de empresas, unidades intraorganizacionais e os níveis individuais e de grupo. Como vimos, o fenômeno coopetição apresenta várias lacunas de pesquisas que precisam ser esclarecidas, o que proporciona oportunidades de estudos para esclarecimentos, tanto do ponto de vista teórico como gerencial.

Somado a isso, a partir da necessidade do entendimento da performance real das estratégias de coopetição propostas por Yami et al. (2010) e, considerando-se que a performance dos vendedores tem sido a variável central de interesse no domínio da gestão da força de vendas (RICH et al.,1999), destaca-se que associar a coopetição individual à performance de vendas dos vendedores é uma oportunidade de pesquisa.

Legitima-se esse argumento, o da relação entre cooperação, competição e a performance da força de vendas como uma lacuna de pesquisa, pois, por meio de uma revisão teórica realizada junto às principais bases de dados nacionais e internacionais, como a Elsevier Science Direct, a Ebscohost, a Emerald a Insight, a ProQuest, a Scopus Elsevier e a Google Scholar, não foram identificados nenhum estudo que abordasse a integração desses temas.

Apesar dessas possibilidades de pesquisa, o presente trabalho se restringirá a estudar o fenômeno coopetição em nível individual, tendo como ambiência de pesquisa o setor econômico do varejo. Mais especificamente, a empresa selecionada foi a Lojas Colombo S.A.,

com sede na cidade de Farroupilha/RS e está entre as 50 maiores empresas do varejo brasileiro, conforme a Revista Exame (2014).

Acredita-se que nesse contexto de pesquisa há comportamentos de coopetição. Mais especificamente, nos relacionamentos entre os vendedores das unidades de vendas, pois existe evidências de cooperação e competição simultânea entre os indivíduos em uma equipe de trabalho. Considerando-se a ambiência de pesquisa escolhida, neste estudo investigam-se o relacionamento cooperativo e competitivo entre os vendedores da empresa e o impacto desses comportamentos nas performances de vendas individuais e, por consequência, nas vendas da empresa. Salienta-se que o foco do estudo são os vendedores pertencentes a uma mesma equipe de vendas, ou seja, colegas de trabalho nas filiais da empresa.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

A partir dessas lacunas identificadas, foi estabelecida a seguinte questão central de pesquisa, a qual guiará este estudo:

Considerando-se a coopetição em nível individual como a ocorrência de relacionamentos simultâneos de cooperação e competição entre indivíduos dentro de uma mesma organização, como esses comportamentos se relacionam com a performance dos envolvidos?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

O objetivo geral e os objetivos específicos de pesquisa são a seguir definidos.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em propor e testar um modelo teórico de coopetição que explique a performance da força de vendas da empresa estudada.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos desta tese, identificou-se:

- a) analisar a relação entre cooperação e competição no contexto da força de vendas da empresa estudada;
- b) analisar a relação da cooperação com a performance da força de vendas da empresa estudada;
- c) identificar a existência de variáveis contingenciais na cooperação da força de vendas da empresa estudada;
- d) testar efeitos assimétricos da orientação cooperativa no comportamento de cooperação;
- e) testar efeitos assimétricos da orientação competitiva no comportamento de competição;
- f) testar quantitativamente a moderação das variáveis contingenciais identificadas para o modelo desenvolvido.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Acredita-se que o presente estudo se justifica por contribuir tanto no avanço do campo teórico da cooperação, como na pesquisa aplicada.

Em relação à relevância do setor varejista na economia mundial, na edição de 2015 do relatório anual de varejo elaborado pela Deloitte¹, que identifica anualmente as 250 maiores empresas varejistas do mundo, com base em dados disponíveis publicamente para o ano fiscal de 2013², identificou como faturamento médio dessas empresas o valor de US\$ 17, 42 bilhões, totalizando uma receita total superior a US\$ 4,3 trilhões.

O relatório destaca que quase um quarto dessas empresas experimentaram queda das receitas em 2013. No entanto, apesar da diminuição das vendas, a margem de lucro líquido aumentou de 3,1% em 2012 para 3,4% em 2013 (DELOITTE, 2015).

Em relação à participação geográfica de cada empresa, bem como a participação de receitas, a Tabela 1 é ilustrativa. Cabe salientar que, para fins de análise geográfica, as empresas são atribuídas a uma região com base na localização da sua sede, o que nem sempre pode coincidir com o local de onde derivam a maioria de suas vendas. Apesar de muitas empresas

¹ Entre as maiores organizações de auditoria e consultoria do mundo. Presente em mais de 150 países, com mais de 700 escritórios e 200 mil profissionais.

² O ano fiscal de 2013, tem seu término em junho de 2014.

provirem suas vendas de fora da sua região sede, 100% das vendas de cada empresa são contabilizados dentro da região sede da empresa.

Tabela 1 – Perfil das 250 maiores empresas varejistas do mundo no ano de 2013

Região	Nº de Empresas	Faturamento médio em US\$ (bilhões)	Participação	
			Geográfica	Faturamento
África/Oriente Médio	7	6,38	2,8%	1,0%
Ásia/Pacífico	55	11,12	22,0%	14,0%
Europa	90	18,84	36,0%	38,9%
América Latina	10	7,76	4,0%	1,8%
América do Norte	88	21,87	35,2%	44,3%
Total	250	17,42	100%	100%

Fonte: Deloitte (2015, p. 21).

Em relação à América Latina, o relatório mostra que das 250 maiores empresas varejistas, 10 delas tem suas sedes em países latino-americanos. Cabe destacar que o décimo lugar desse *ranking* é ocupado por uma empresa brasileira, a Magazine Luiza. Em relação ao faturamento, o valor médio de receitas foi de US\$ 7,76 bilhões, sendo que a margem líquida sobre as vendas teve sua taxa idêntica a média geral, ou seja, 3,4% (DELOITTE, 2015).

Considerando-se a economia brasileira, a edição especial de 2014 da Revista Exame, que apresenta as 1.000 melhores e maiores empresas do Brasil, destaca que os 18 setores econômicos analisados tiveram um crescimento de vendas no ano de 2013 que variou entre -0,2% e 10,9%³, sendo que o único que ultrapassou os dois dígitos de crescimento em relação ao ano de 2012 foi o setor automobilístico, seguido do setor de atacado, com crescimento de 8,6% e em terceiro lugar, o setor de varejo, com a taxa de crescimento de 7,2%. Mais especificamente, as vendas líquidas das 50 maiores empresas varejistas que figuram entre as 500 maiores empresas do Brasil, apresentaram no ano de 2013 vendas líquidas superiores a R\$ 217,24 bilhões. Em relação à margem das vendas, que é calculada a partir do lucro líquido ajustado depois do imposto de renda sobre o faturamento das empresas, o setor do varejo apresentou uma taxa de média de 2,7% (EXAME, 2014).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta tese está dividida em oito capítulos.

³ Evolução anual, já descontado a inflação do período.

O Capítulo 1 (Introdução) contextualiza o tema objeto de estudo da tese, apresenta as lacunas de pesquisa, a justificativa, a relevância do estudo, a delimitação do problema de pesquisa, as questões de pesquisa e os objetivos geral e específicos do estudo.

O Capítulo 2 (Referencial Teórico) traz os principais conceitos teóricos presente na literatura acadêmica e comercial especializada sobre coopetição, cooperação e competição, coopetição como estratégia e, após, resgata a coopetição sob a perspectiva dos níveis inter-rede, intrarrede, interorganizacional, intraorganizacional e individual. Em seguida expõe os fatores contingenciais da coopetição. Depois, o estudo se volta para a contextualização das pré-disposições para cooperação e/ou competição a partir das orientações cooperativa e competitiva. Após, é apresentado a contextualização teórica dos efeitos assimétricos das orientações cooperativa e competitiva. Por último, são abordadas as teorias relativas à performance, à avaliação da performance da força de vendas e às medidas objetivas e subjetivas de performance.

O Capítulo 3 (Ambiência de Pesquisa) apresenta o grupo Colombo, sua rede de lojas, bem como o Consórcio Colombo, a Crediare, a Colombo Motors, também apresenta o histórico da empresa e as estratégias e gestão. Por último, apresenta os principais prêmios e destaques da empresa nos últimos anos.

O Capítulo 4 (Métodos e Procedimentos da Fase Exploratória: Pesquisa Qualitativa), primeiramente, apresenta as contextualizações metodológicas da concepção exploratória. Mostra ainda os aspectos relevantes da *grounded theory*. Em seguida, traz a descrição procedimental da pesquisa qualitativa realizada.

O Capítulo 5 (Resultados e Discussões da Fase Exploratória) interpreta os resultados encontrados na fase exploratória, a partir dos entendimentos das codificações aberta, axial e seletiva. Ao final, mostra as principais categorias e teorias identificadas.

O Capítulo 6 (Métodos e Procedimentos da Fase Descritiva: Pesquisa Quantitativa), primeiramente, apresenta a contextualização metodológicas da pesquisa descritiva e também os aspectos relevantes da abordagem quantitativa, mais especificamente da modelagem de equações estruturais. Na sequência, apresenta a metodologia quantitativa utilizada. Após, traz a descrição procedimental da pesquisa quantitativa realizada.

O Capítulo 7 (Resultados Fase Descritiva) discute e mostra os principais resultados encontrados na fase quantitativa de pesquisa.

O Capítulo 9 (Conclusões) faz considerações acerca dos resultados obtidos nas fases qualitativa e quantitativa da pesquisa. Também apresenta as implicações teóricas e gerenciais, as limitações do estudo e as sugestões de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COOPETIÇÃO

O termo coopetição surgiu a partir dos estudos sobre cooperação e competição. A competição, na perspectiva de Smith, Grimm e Gannon (1992) e a cooperação, conforme o entendimento de Dyer e Singh (1998). Como consequência, admite-se uma tentativa de se fazer uma extensão da Teoria da Cooperação ou da Teoria da Competição como forma de explicação do fenômeno da coopetição (YAMI et al., 2010). Em complemento a isso, Brandenburger e Nalebuff (1995) e Brandenburger e Nalebuff (1996), ao argumentarem que para a construção da coopetição é necessário a cooperação entre as empresas concorrentes para se produzir uma situação de “ganha-ganha”, projetaram a Teoria dos Jogos como uma das principais teorias de base sobre o fenômeno em questão.

Mais recentemente, coopetição foi descrita por Dagnino e Padula (2002) como uma nova perspectiva que enfatiza a congruência parcial de interesses e objetivos de empresas interdependentes. É considerada como uma ponte teórica integrativa entre a competitividade e a cooperatividade e tem como objetivo equilibrar os respectivos conceitos para gerar uma melhor compreensão do desempenho de um negócio sustentado a partir desses relacionamentos simultâneos (YAMI et al., 2010).

Como será demonstrado no decorrer do trabalho e considerando-se essa contextualização inicial, quatro principais correntes teóricas sustentam as pesquisas científicas sobre o tema em questão. Percebe-se que os estudos sobre a formação e gestão de relacionamentos coopetitivos trazem no seu contexto seminal de pesquisa teorias como base: Teoria dos Jogos, Teoria dos Custos de Transação, Visão Baseada no Conhecimento e Teoria das Redes Sociais.

Primeiramente cabe destacar que os relacionamentos coopetitivos têm sido estudados no âmbito de dois contextos organizacionais. Por um lado, essas relações são em grande parte examinadas dentro do campo de alianças estratégicas (CONTRACTOR; LORANGE, 1988; GOMES-CASSERES, 1994; KANTER, 1994; RING; VAN DE VEM, 1992), em que o foco é principalmente baseado em acordos formais. Por outro lado, os estudos sobre coopetição dentro de redes de negócios incluem tanto a cooperação formal e informal entre os competidores (CHETTY; WILSON, 2003; EASTON; ARAUJO, 1993; INGRAM; ROBERTS, 2000; NÄSHOLM; BENGTTSSON, 2014).

Um nível considerável de atenção também é dado a outros conceitos relacionados, tais como vantagem coopetitiva e estratégia coopetitiva (DAGNINO; PADULA, 2002), coopetição como processo (DAHL, 2014), mentalidades coopetitivas (GNYAWALI; PARK, 2009) e modelos de negócios coopetitivos (RITALA et al., 2014). Baglieri et al. (2008) destacam que pesquisadores sobre alianças estratégicas e gestão da inovação também citam como teorias seminais sobre coopetição a Teoria dos Custos de Transação, a abordagem da Visão Baseada no Conhecimento (SAKAKIBARA, 1997) e o papel das Redes Sociais (GRANOVETTER, 1985) em alianças estratégicas (BIRLEY, 1986; GULATI; GARGIULO, 1999).

Em relação ao fenômeno coopetição, a proposta de Brandenburger e Nalebuff (1995) se configura como a base de todos os estudos sobre o tema, constituindo-se, assim, como o trabalho seminal para esse fenômeno. Nesse contexto, a Teoria dos Jogos tem sido usada para examinar a competição e a cooperação entre as empresas. Segundo Baglieri et al. (2008), essa origem é derivada de Von Neumann e Morgenstern (1932), que apresentaram trabalho seminal sobre Teoria dos Jogos e comportamento econômico que oferece uma forma sistemática para analisar os comportamentos dos jogadores em situações em que a realização de seus objetivos são interdependentes. Essa corrente da literatura se refere ao Dilema do Prisioneiro, cuja estrutura se assemelha a um relacionamento de troca bilateral que, de acordo com este ponto de vista, requer significantes investimentos em ativos especializados.

Em consonância com essa visão, Brandenburger e Nalebuff (1996) introduziram o conceito de Rede de Valor, no qual as relações interfirmas verticais e horizontais são representadas como uma mistura complexa de jogos concebidos para criar e capturar valor. Mais especificamente, os autores sugerem que o jogo certo não é suficiente para acumular o valor próprio das alianças estratégicas. As empresas precisam implantar estratégias coopetitivas que lhes permitam moldar o jogo e, às vezes, mudar o próprio jogo. Nesses casos, a Teoria dos Jogos é útil para explicar situações complexas em que as empresas atuam estrategicamente em estágios de decisão múltiplos e respondem a essas questões de uma maneira formal.

Como já mencionado, a coopetição foi descrita por Brandenburger e Nalebuff de (1996) como a combinação das vantagens de competição e cooperação em uma nova dinâmica que pode ser usada não apenas para gerar mais lucros, mas também para mudar a natureza do ambiente de negócios a seu próprio favor. No entanto, os autores entendem que o sucesso real do negócio não é instantâneo e acontece a longo prazo. Nessa visão de futuro não basta apenas competir com sucesso dentro do contexto de uma determinada empresa. É necessário também ser um participante ativo na construção do futuro desta empresa. Para isso, é necessário identificar oportunidades para o sucesso futuro. Com essa perspectiva, Brandenburger e

Nalebuff (1995) e Brandenburger e Nalebuff (1996) apresentam um mapa abrangente e um método para ajudar os gestores a encontrar estratégias para mudar o jogo dos negócios.

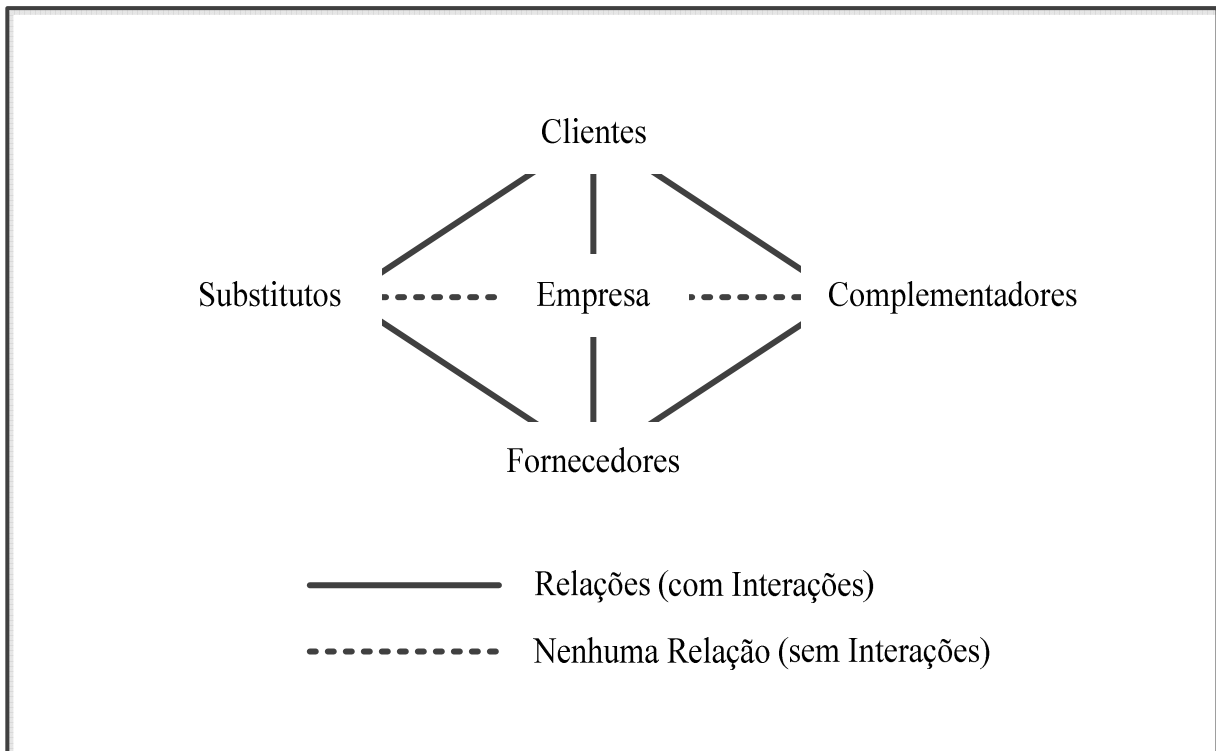
Cabe salientar que, para Brandenburger e Nalebuff (1996), o negócio, na sua forma mais pura, pode ser considerado como um jogo em que o dinheiro representa pontos ganhos ou perdidos. A pessoa ou empresa que reunir o maior número de pontos, ganha. Entretanto, para esses autores as maiores oportunidades nos negócios não vêm de se jogar melhor do que todos os outros. Vêm da capacidade de se mudar fundamentalmente a natureza do jogo em busca das próprias vantagens.

Esse mesmo entendimento é apresentado no estudo de Brandenburger e Nalebuff (1995), no qual sugerem que a escolha do jogo certo como proposta para se moldar a estratégia empresarial. Assim, o entendimento da coopetição como estratégia de negócios pode fornecer uma perspectiva pela qual as empresas podem ganhar uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, mudando o jogo em sua vantagem. Lembram os autores que o jogo do negócio é inteiramente voltado para o valor: como criá-lo e capturá-lo.

Para descrever esse jogo, Brandenburger e Nalebuff (1995) introduziram a Rede de Valor, um mapa esquemático projetado para representar todos os jogadores atuantes e as consequentes interdependências entre eles. A Figura 1 mostra que as relações na Rede de Valor podem acontecer sem interações (Substitutos \Leftrightarrow Complementadores) ou com interações (Clientes \Leftrightarrow Fornecedores) entre os atores participantes.

Essas interações ocorrem em duas dimensões. Ao longo da dimensão vertical estão os clientes da empresa e os respectivos fornecedores. Nesse *continuum* estão os recursos como o trabalho e o fluxo de matérias-primas dos fornecedores para a empresa e o fluxo dos produtos e serviços da empresa para seus clientes. O dinheiro flui no sentido inverso, a partir dos clientes para a empresa e da empresa para seus fornecedores. Ao longo da dimensão horizontal estão os jogadores com os quais a empresa interage, mas não transaciona. Nesse *continuum* participam os seus substitutos e complementadores.

Figura 1 – Rede de Valores



Fonte: Adaptado de Brandenburger e Nalebuff (1995, p. 66).

Complementadores alternativos são jogadores de quem os clientes podem comprar produtos ou a quem podem vender seus recursos. Brandenburger e Nalebuff (1995) destacam que introduziram os termos substituto e complementador porque acreditam que o vocabulário de negócios tradicional inibe a plena compreensão das interdependências que existem nos negócios. Para esses autores, ao se chamar um jogador de concorrente, há tendência a se concentrar na competição, ao invés de se concentrar nas oportunidades de cooperação. Substitutos descrevem a relação de mercado sem esse preconceito intrínseco. Complementadores, por sua vez, muitas vezes são esquecidos na análise estratégica tradicional e são as contrapartidas naturais dos substitutos.

A Rede de Valor descreve os vários papéis dos jogadores. É possível que o mesmo jogador ocupe mais de uma função simultaneamente, ou seja, às vezes, podem atuar como substitutos e, às vezes, como complementadores (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1995; HAMEL; PRAHALAD, 1994). A Rede Valor revela duas simetrias fundamentais no jogo dos negócios: a primeira entre clientes e fornecedores, a segunda entre substitutos e complementadores. Compreender essas simetrias pode ajudar os gestores a identificar novas estratégias para mudar o jogo ou novas aplicações de estratégias existentes (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1995).

Os gestores compreendem intuitivamente que, ao longo da dimensão vertical da Rede de Valor, há uma mistura de cooperação e competição. É cooperação quando os fornecedores, empresas e clientes se reúnem para criar valor. É competição quando é chegada a hora para eles “dividirem o bolo”. No entanto, ao longo da dimensão horizontal, os gestores tendem a ver apenas metade da imagem, pois substitutos são considerados como inimigos. Complementadores são vistos como amigos (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1995; BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996).

A Rede de Valor é um mapa que representa as oportunidades de se explorar todas as interdependências no jogo. Desenhar a Rede de Valor para o negócio é, portanto, o primeiro passo para se mudar o jogo. O segundo passo é a identificação das características desse contexto. De acordo com a Teoria dos Jogos, cinco elementos formam o acrônimo PARTS⁴: *Players, Added Values, Rules, Tactics e Scope*. Esses cinco elementos descrevem as interações entre as empresas, tanto as baseadas em regras como as livres oportunidades. Para se mudar o jogo é necessário mudar um ou mais desses elementos (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1995; BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996).

Os jogadores são os clientes, fornecedores, substitutos e complementadores. No entanto, nenhum dos jogadores são fixos. A qualquer momento podem ocorrer mudanças nos jogadores em uma Rede de Valor, porém Brandenburger e Nalebuff (1995) destacam que é necessário, antes de uma empresa decidir participar de uma Rede de Valor, identificar que ganha com a sua participação. Após, deve-se identificar o que se pode ganhar com isso.

Valores adicionados são o que cada jogador traz para o jogo. Há maneiras de se tornar um jogador mais valioso, isto é, aumentar seu valor acrescentado. E há maneiras de se reduzir os valores adicionados de outros jogadores. Cada Rede de Valor tem um valor comercial total, o qual é constituído pela soma dos valores adicionais de cada um dos seus participantes. Portanto, se um novo participante entrar na Rede de Valor, o montante pelo qual toda a rede aumenta é o valor da rede acrescentado pelo valor do participante. O objetivo, no mundo dos negócios, é maximizar o valor acrescentado para a própria empresa.

Regras, por sua vez, têm como objetivo regulamentar a Rede de Valor. As regras dão estrutura ao jogo. Nos negócios, não existe um conjunto universal de regras. Uma regra pode surgir da lei, dos costumes, da praticidade ou dos contratos. Porém, muitas pessoas simplesmente assumem que as regras de negócios – formais e informais – são definidas rigidamente e não estão sujeitas a negociação. Isso é incorreto, segundo Brandenburger e

⁴ Na tradução para a língua portuguesa: Jogadores, Valores Adicionais, Regras, Táticas e Escopo.

Nalebuff (1995). Não há nenhuma razão para que se deva seguir cegamente as regras – pode-se alterá-las a qualquer momento. Mas deve-se ter em mente esse conceito nos dois sentidos. A qualquer tempo, seus concorrentes, clientes, fornecedores ou complementadores podem mudar as regras também. Eles não têm necessariamente de seguir as mesmas regras que a empresa segue. No mercado, qualquer ator que tenha o maior poder começa a ditar as regras.

As táticas são movimentos usados para moldar a forma como os jogadores percebem o jogo e, portanto, como jogam. Às vezes, as táticas são projetadas para reduzir equívocos; em outros momentos, são projetadas para criar ou manter a incerteza. As táticas são ações que os jogadores levam para moldar as percepções dos outros participantes da Rede de Valor. O jogo pode ser mudado, inadvertidamente ou deliberadamente, mudando-se a percepção das pessoas. Tudo que é feito ou não feito envia sinais, de forma que os outros atores formem percepções. A soma coletiva dessas percepções é o jogo. A maioria dos negócios é realizada em uma névoa de incerteza, trechos de fatos, desinformação e informações. Sobre isso, Brandenburger e Nalebuff (1996) destacam que a tática pode ser usada para limpar a neblina e preservar o nevoeiro existente e agitar o nevoeiro novamente.

Por último, o escopo chama a atenção para o entendimento que cada Rede de Valor está ligada a outras redes por meio de outros jogadores comuns, um local comum e assim por diante. O escopo descreve os limites do jogo. Porém, cada Rede de Valor pode exercer influência sobre outras redes em virtude dessas ligações. Em última análise, os limites de qualquer Rede de Valor particular não são apenas os físicos, há de se prestar atenção aos limites mentais. Não há limites reais, somente aqueles que uma pessoa escolhe criar. Cada Rede de Valor opera no contexto de um quadro maior e os limites podem ser movidos, ampliados ou alterados a qualquer momento. Compreender essas características comuns que existem entre as Redes de Valores e usá-los para próprio benefício das empresas é o quinto e último elemento da estratégia de negócios (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1995; BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996).

Para Brandenburger e Nalebuff (1995) e Brandenburger e Nalebuff (1996) há necessidade de se mudar o jogo dos negócios, sendo necessário trabalhar em um contexto mais estratégico. A Teoria da Coopetição pode fornecer uma perspectiva para este novo contexto. Dessa maneira, agindo-se estrategicamente, pode-se mudar não só a forma de jogar, mas também decidir qual jogo cada empresa joga melhor e escolhê-lo para buscar a maximização dos benefícios pretendidos.

Alguns trabalhos explicam coopetição sob a ótica dos Custos de Transação. No entanto, a Teoria dos Custos de Transação é uma construção que coloca ênfase especial sobre a noção

de oportunismo. Oportunismo, por sua vez, é definido como autointeresse buscado com dolo. Isso inclui, mas é limitado a formas mais flagrantes, a mentir, roubar e trapacear. De modo geral, o oportunismo se refere à divulgação incompleta ou distorcida de informações, especialmente para os esforços calculados para enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar ou confundir (WILLIAMSON, 1985).

Quando se junta com a racionalidade limitada e a especificidade de ativos, o risco de oportunismo sugere que os participantes dessa troca podem tentar desapropriar a renda composta quase que convencendo os outros a entrar na troca, em primeiro lugar (ALCHIAN; WOODWARD, 1988). Essa renda composta é a proporção do valor gerado por um recurso que depende de associação permanente com os recursos dos outros (BAGLIERI et al., 2008). Também é o valor que um partido oportunista poderia expropriar dentro de uma relação de colaboração. Porque os interesses entre as partes não podem ser totalmente convergentes, o risco de oportunismo deve ser considerado quando os parceiros têm de capturar privadamente a sua “fatia do bolo” (DAGNINO; PADULA, 2002).

A fim de reduzir esse risco, as partes suportam os custos de negociação, monitoramento e aplicação, que são chamados Custos de Transação. Esses custos afetam o modo de governança das empresas. A teoria argumenta que as hierarquias possuem vantagens distintas sobre os mercados para superar perigos fundamentais em troca (especificamente perigos que surgem quando trocas requerem investimentos em transações específicas por compradores ou vendedores). A extensão de tais riscos é moldada pelo grau de especificidade dos ativos (WILLIAMSON, 1985), apropriabilidade (OXLEY, 1997) ou observabilidade (HÖLMSTROM, 1979) durante uma troca. Assim, sem eles, a cooperação será a norma entre as partes em uma troca e a promessa será suficiente para proteger transações de mercado (BAGLIERI et al., 2008).

Como a Teoria dos Custos de Transação não fornece evidências para as fontes de heterogeneidade entre as empresas, e, portanto, não consegue explicar o conhecimento como uma fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991; FOSS, 1999), pesquisas sobre estratégia de cooperação foram explicadas pela Visão Baseada no Conhecimento, por meio da complementaridade de recursos proposta por Barney (1991) e, acima de tudo, pela apropriação de conhecimentos e criação de valor. Von Krogh et al. (2000) destacam que, de acordo com esse ponto de vista, uma empresa é tida como uma entidade dinâmica que interage ativamente com as outras e com o meio e tem a capacidade de criar continuamente capacidades específicas pela captura de novos conhecimentos existentes fora dela.

A visão teórica do conhecimento identifica duas dimensões conceitualmente distintas de gestão do conhecimento. A saber:

- a) as atividades que aumentam estoque do conhecimento de uma organização, dimensão que March (1991) se refere como *exploration*⁵;
- b) as atividades que implementam o conhecimento existente para criar valor, o que March se refere como *exploitation*⁶ (BAGLIERI et al., 2008).

Com referência às alianças estratégicas, existe uma distinção entre a fase de *exploration* e a fase de *exploitation*, que corresponde à distinção fundamental nas formas em que o conhecimento é criado e compartilhado entre os parceiros da aliança estratégica.

Entretanto, do ponto de vista da inovação, Nooteboom (2008) chama a atenção para a importância de se diferenciar a *exploitation*, como forma de melhorias incrementais nos projetos dominantes atuais e a exploração, em que descobertas radicais evoluem para novos projetos dominantes (MARCH, 1991). Em nível empresarial, a *exploration*, por exemplo, pode ser operacionalizada como patentes nos segmentos de atuação em que a empresa anteriormente não operava (NOOTEBOOM, 2007).

Outra perspectiva teórica sobre coopetição traz o contexto sociológico, baseado da Teoria da Rede Social, que se fundamenta na Teoria da Dependência de Recursos, ou seja, a influência das redes sociais nas relações competitivas. O essencial para essa lente teórica é a noção de que o comportamento dos agentes econômicos depende do contexto social em que as relações são incorporadas (GRANOVETTER, 1985). Portanto, as ações competitivas das empresas são incorporadas em redes sociais (GIMENO, 2004), nas quais o *embeddedness*⁷ refere-se, à medida em que ações competitivas são informadas, influenciadas e habilitadas por redes estáveis e preferenciais das relações sociais (BAGLIERI et al., 2008).

Do ponto de vista de gestão, Gulati e Gargiulo, (1999) observam que os gestores têm uma preferência generalizada para transações com indivíduos de reputação conhecida. Porém, para transformá-los em informantes confiáveis têm que lidar com a outra parte da transação e

⁵ Exploração.

⁶ Aproveitamento.

⁷ Inserção Social. Segundo Granovetter (1985), os atores não se comportam ou decidem como átomos fora de um contexto social, nem aderem servilmente a um *script* escrito para eles por uma interseção específica de categorias sociais que por ventura eles ocupem. O autor aplicou o conceito de inserção de sociedades de mercado, demonstrando que as trocas econômicas “racionais” são influenciadas por laços sociais pré-existentes.

encontrar essa parte da confiabilidade, ou, de preferência, por confiar em informações das próprias relações anteriores com essa pessoa.

Embora as redes sociais tenham sido postuladas por desempenharem um papel importante na formação de relacionamentos cooperativos, uma maior elaboração do seu impacto em estratégias de cooperação ainda é necessária. Recursos limitados de empresas empreendedoras podem trazer benefícios estratégicos exigidos para construção de estruturas de redes de intercâmbio com os competidores, que poderiam ser identificados como fornecedores de recursos críticos (AHUJA, 2000).

Mesmo que essa visão seja consistente com a perspectiva de dependência de recursos, a Teoria de Rede Social enfatiza a importância da experiência prévia em alianças estratégicas e na formação de rede de reputação, confiança, reciprocidade e interdependência mútua (LARSON, 1992). Além disso, sugere que a identidade étnica e demográfica entre as empresas de mercados emergentes as ajuda a colaborar e servir melhor os segmentos de mercado que também compartilham da mesma identidade (PHILLS JR. et al., 2008). Portanto, a perspectiva de rede social está alinhada com outras correntes teóricas. Esse contexto, no entanto, é diferente na medida em que se concentra em redes sociais como o principal preditor de estratégias cooperativas (BAGLIERI et al., 2008).

O trabalho de Lado, Boyd e Hanlon (1997) apresenta uma segunda contribuição fundamental para a definição de cooperação, ainda que, paradoxalmente, não utilizem explicitamente o termo. Esses autores verificaram que firmas cada vez mais combinam estratégias competitivas e cooperativas, utilizando-se da Teoria dos Jogos, da Visão Baseada em Recursos, da Teoria da Firma e da Teoria Rede Social. Em complemento a isso, argumentam esses autores que a cooperação e a competição têm sido consideradas como duas extremidades de um *continuum*, o que, para eles não são. E que há necessidade de se entender que essas são duas dimensões independentes.

Yami et al. (2010) destacam que esta nova abordagem teve um impacto fundamental sobre explicações de relacionamento interorganizacionais e introduziram quatro tipos de comportamentos *rent-seeking*, conforme apresentados no Quadro 1. Primeiro, a empresa pode escolher um comportamento monopolista, que não é nem agressivo nem cooperativo. Implica evitar qualquer tipo de comportamento competitivo ou cooperativo. Em segundo lugar, tem-se a escolha do comportamento cooperativo, pelo qual a empresa decide destacar a cooperação em detrimento da competição. Em terceiro, ao escolher o comportamento competitivo, a empresa opta pelo comportamento agressivo para com os rivais, semelhantemente ao que sugere o modelo de híper competição (D'AVENI, 1994). Finalmente, a empresa pode escolher o

comportamento sincrético⁸, exibindo assim ambos os comportamentos agressivo e cooperativo. Essa última opção sugere o conceito de coopetição, entretanto, sem mencioná-lo.

Quadro 1 – Comportamentos *rent-seeking*

		Orientação Competitiva	
		Fraca	Forte
Orientação Cooperativa	Forte	Comportamento Cooperativo	Comportamento Sincrético
	Fraca	Comportamento Monopolista	Comportamento Competitivo

Fonte: Lado, Boyd e Hanlon (1997, p. 119).

Bengtsson e Kock (1999) apresentaram uma terceira contribuição para a Teoria da Coopetição. Suas visões são essencialmente baseadas na Teoria da Rede e na Visão Baseada em Recursos. Os autores argumentaram que, dependendo da posição relativa da empresa no contexto da sua indústria e sobre a sua necessidade de recursos externos, ela pode escolher entre quatro modelos relacionais diferentes, conforme mostrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Relacionamento entre empresas

		Posição Relativa da Empresa	
		Forte	Fraca
Necessidades de Recursos Externos	Forte	Coopetição	Cooperação
	Fraca	Competição	Coexistência

Fonte: Bengtsson e Kock (1999).

Esses quatro modelos relacionais são: coexistência, cooperação, competição e coopetição. Esta última forma combina intercâmbios econômicos e não-econômicos entre empresas. Bengtsson e Kock (1999) definem coopetição como uma relação diádica e paradoxal emergente quando duas empresas estão cooperando em algumas atividades, enquanto competem umas com as outras em outras nas restantes atividades (YAMI et al., 2010).

As três contribuições feitas por Brandenburger e Nalebuff (1996), Lado, Boyd e Hanlon (1997) e Bengtsson e Kock (1999) são consideradas como relevantes para a Teoria de Coopetição, pois esses trabalhos são citados na maioria das publicações. Entretanto, outros pesquisadores propuseram extensões teóricas que permitem uma melhor compreensão do fenômeno.

⁸ Diz-se de reunião ou fusão de elementos dispersos: Percepção sincrética.

Dagnino e Padula (2002), por exemplo, apresentam quatro diferentes formas de coopetição, que dependem do número de atividades rivais das empresas e do valor envolvido em relacionamentos coopetitivos. Sugerem distinguir coopetição diádica de coopetição da rede e, dentro desses relacionamentos, formas simples e complexas de rede e coopetição diádica, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Tipos de coopetição

		Número de Empresas	
		Duas	Mais de Duas
Número de Atividades na Cadeia de Valor	Uma	Coopetição Diádica Simples	Redes de Coopetição Simples
	Múltiplas	Coopetição Diádica Complexa	Redes de Coopetição Complexa

Fonte: Dagnino e Padula (2002, p. 10).

Uma revisão das pesquisas de cooperação e competição no contexto ocidental revela que a cooperação é geralmente definida como o oposto da competição. E que a maioria dos pesquisadores tem uma visão unidimensional e conceituam cooperação e competição como dois extremos de um *continuum* (DEUTSCH, 1949a, 1949b; RAPOPORT; SULEIMAN, 1993).

Por outro lado, os estudiosos observam que, do ponto de vista oriental, os chineses consideram cooperação e competição como dois conceitos independentes que não se encontram nas extremidades opostas de uma única dimensão (CHEN et al., 2011). Peng e Nisbett (1999) destacam que isso é devido à forte tendência cognitiva do mundo oriental para a aceitação da contradição como uma forma de pensamento dialético. Por exemplo, Kelley e Stahelski (1970) postulam que existem dois tipos de pessoas, as cooperadores e as competidores. Esses dois modelos possuem diferenças estáveis na sua inclinação para cooperar e competir. Além disso, colaboradores e competidores têm diferentes visões do mundo e dos outros. Enquanto os colaboradores tendem a ver os outros como seres semelhantes, e todos semelhantes a si mesmos, competidores tendem a ver os outros como diferentes ou variado. Adicionalmente, Johnson e Norem-Hebeisen (1979) distinguiram três tipos de atitudes rotuladas como cooperativa, competitiva e individualista.

Estudiosos em pesquisa de gestão tiveram uma visão semelhante de cooperação e competição. Por exemplo, Mead (1976, p. 8) enfatiza os motivos psicológicos e define cooperação como “o ato de trabalhar em conjunto para um fim” e da competição como “o ato de procurar ganhar o que o outro está se esforçando para ganhar ao mesmo tempo”, o que implica a inclinação de não trabalhar em conjunto. Em outra abordagem, Deutsch (1949a,

1949b) enfatiza as situações sociais definidas pela forma como os objetivos dos participantes são relacionados uns aos outros e sugerindo de que a cooperação é o oposto da competição.

Chen et al. (2011) chamam a atenção para o fato que a visualização de cooperação e competição como forças opostas pode ter raízes profundas na maneira de pensar de americanos e europeus, derivada de uma versão leiga da lógica aristotélica, que tende a polarizar perspectivas contraditórias. Por outro lado, a maneira chinesa de lidar com aparentes contradições sugere diferenças. A filosofia *Yin Yang*, por exemplo, assume que em tudo existe uma integração mística de entidades que se opõem e ainda assim estão conectadas no tempo e no espaço como um todo.

Nesse contexto, Peng e Nisbett (1999) defendem uma abordagem dialética ou de compromisso, mantendo elementos básicos de perspectivas opostas, buscando um “caminho do meio”. O pensamento dialético é uma tendência cognitiva para a aceitação da contradição e essa tendência tem sido encontrada com efeitos mais fortes em chineses do que em americanos (SPENCER-RODGERS et al., 2009). Assim, cooperação e competição, vistas como opostas no ocidente, são suscetíveis de serem percebidas como coexistentes no povo chinês, como destacam Chen et al. (2011).

A partir dessa contextualização teórica do fenômeno coopetição, nas subseções a seguir é apresentado, primeiro, o entendimento da coopetição como estratégia empresarial e, após, a coopetição é mostrada sob o ponto de vista de seus níveis: inter-redes, intrarredes, interorganizacional, intraorganizacional e individual.

2.1.1 Coopetição como estratégia

Estudiosos e profissionais do campo da estratégia têm observado que as regras do jogo em muitas empresas têm mudado ao longo das últimas décadas. Há uma competição cada vez mais intensa e uma inclinação profunda para a colaboração interorganizacional entre as empresas (POWEEL et al., 1996). Um número crescente de pesquisadores também vêm notando que a competição e a cooperação coexistem frequentemente e, simultaneamente, influenciam as operações estratégicas das empresas e organizações (GNYAWALI et al., 2008; WALLEY; 2007).

Yami et al. (2010) argumentam que, desde a popularização do termo coopetição por Brandenburger e Nalebuff (1996), esse conceito tem sido considerado como uma nova perspectiva estratégica capaz de superar os limites das antigas doutrinas estratégicas, ou seja, as melhores estratégias são estratégias de coopetição *per si*. Contudo, a atenção dos estudos

científicos para competição simultânea e cooperação (coopetição), aumentou a partir de meados da década de 1990. As diferentes linhas de investigações que têm sido desenvolvidas são diversas e resultaram em diferentes definições do conceito de coopetição.

A literatura de gestão estratégica tem enfatizado a natureza competitiva de interdependência entre empresas. Nesse entendimento, o comportamento competitivo reflete a orientação de uma empresa para atingir lucros acima do normal. Para conquistar uma vantagem competitiva sobre outras empresas (quer pelo desenvolvimento de estratégias que mostram um melhor ajuste com a estrutura da empresa ou pela definição de estratégias que são dirigidas para manipular os parâmetros da estrutura de uma empresa em benefício próprio) (PORTER, 1980) ou por desenvolver e cultivar competências de difícil imitação (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984).

Desde sua criação em gestão estratégica, o paradigma competitivo tem se concentrado na rivalidade interfirmas (PORTER, 1980), exigido um fortalecimento competitivo para a sobrevivência das empresas, o que, por sua vez, favorece o fortalecimento de vantagens competitivas para criação de valor (HILL, 1990). Essa necessidade tem crescido consideravelmente em importância. Mercados relativamente estáveis viraram híper competitivos ou agressivamente competitivos (LE ROY, 2002). Yami et al. (2010) salientam que desse modo, para sobreviver e se manter no mercado, as empresas não têm outras opções a não ser adotar um comportamento agressivo ou híper competitivo (D'AVENI, 1994).

É nesse contexto que o comportamento individualista pode ser definido como uma estratégia competitiva, na qual a empresa tenta desenvolver uma vantagem para reforçar sua posição competitiva, mesmo que isso venha a ser prejudicial para as posições dos seus concorrentes (GRIMM; SMITH, 1997). O interesse das empresas em adotar a estratégia da competição reside principalmente nos incentivos intrínsecos por essa escolha (BENGTSSON; KOCK, 2000), pois as vantagens da competição estimulam a busca por novas fontes de renda combinando recursos, habilidades e processos a partir de diferentes fontes.

Pertencente ao outro extremo, o paradigma da cooperação enfatiza a necessidade das empresas cooperarem (DYER; SINGH, 1998). Por meio dessa abordagem, as empresas estabelecem e fortalecem sua vantagem competitiva com alianças estratégicas, redes ou ecossistemas estratégicos (ASTLEY; FOMBRUN, 1983). Como resultado, surge a capacidade de formar e gerir relações fornecendo acesso a outros recursos de valiosos, e, portanto, adquirindo uma vantagem relacional (YAMI et al., 2010).

O comportamento coletivo pode, então, ser definido como uma estratégia cooperativa pela qual a empresa tenta desenvolver uma vantagem competitiva com seus parceiros. O

interesse na cooperação é decorrente da intenção de adquirir o acesso a recursos, competências e conhecimentos que, de outra forma, estariam inacessíveis, pois uma empresa focada somente em competição não terá a chance de acessar tais recursos cooperativos. Assim, as vantagens da cooperação, por sua vez, permitem o acesso a recursos raros e complementares (BARNEY, 2001).

Os estudos da estratégia de cooperação entre empresas têm sido comumente afetados por um viés colaborativo, implicitamente assumindo que as empresas interagem entre si com base na total convergência de interesses e objetivos. Contudo, há evidências empíricas que identificam que a cooperação é afetada pela influência de questões competitivas e que, conseqüentemente, resulta em uma estrutura de jogo que, na verdade, se afasta da circunstância ideal de complementaridade e de interesses convergentes (PADULA; DAGNINO, 2007).

Da mesma forma que uma empresa, ao optar por um posicionamento unicamente competitivo irá perder os benefícios da escolha estratégica de posicionamento cooperativo, a opção estratégica de um posicionamento unicamente cooperativo também apresenta seus prejuízos, pois uma organização focada unicamente na cooperação não receberá quaisquer incentivos decorrentes das atividades de competição, mesmo que isso pareça um paradoxo. Portanto, uma terceira estratégia surge como alternativa: a estratégia coepetitiva (OSSI; ERIKSSON, 2010).

Nessa mesma visão, Yami et al. (2010) destacam que estratégias competitivas são inferiores porque só permitem às empresas gerar vantagens competitivas. Estratégias cooperativas, por sua vez, também são inferiores, pois elas só geram vantagens cooperativas. Estratégias de coepetição, portanto, permitem às firmas alcançar vantagens tanto competitivas como colaborativas. A combinação de ambas as posições, por conseguinte, melhora a eficiência da organização em comparação com a escolha exclusiva de uma das duas estratégias (OSSI; ERIKSSON, 2010; YAMI et al., 2010).

Entre o paradigma competitivo, que sugere a rivalidade e o paradigma cooperativo (D'AVENI, 1994), que se baseia na capacidade relacional das firmas em busca da vantagem competitiva (DYER; SINGH, 1998), parece haver uma clara contradição sem solução, apesar de uma variedade de estudiosos sugerirem que as empresas devam procurar as vantagens decorrentes da competição, bem como os da cooperação (BENGTSSON; KOCK; 1999, DAGNINO; PADULA, 2002; HAMEL et al., 1989; BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996; YAMI et al., 2010).

Essa estratégia consiste em misturar os comportamentos competitivos e cooperativos. Essa composição mista, quanto tomada com concorrentes diretos, é o que Bengtsson e Kock

(1999; 2000) destacam como sendo estratégia cooepetitiva. Assim, se uma organização se esforça para obter ambos os tipos de vantagens, precisará adotar comportamentos tanto competitivos como cooperativos.

A estratégia cooepetitiva permite que as empresas desfrutem simultaneamente tanto das vantagens competitivas como das vantagens cooperativas. Mesmo que os três tipos de relacionamentos - a competição, a cooperação e a cooepetição - ofereçam alternativas para as empresas, a adoção de cooepetição como estratégia corporativa não deixa de estar sujeita aos custos e reflexos de efeitos negativos, independente da estratégia escolhida. Nesse sentido, Bengtsson e Kock (1999) destacam que a opção pela adoção de uma dessas estratégias depende tanto da necessidade de recursos externos como da posição relativa no contexto econômico ocupada por uma determinada organização.

Se a estratégia competitiva corresponde à situação na qual a necessidade de recursos externos é bastante baixa, sendo, portanto, a posição da indústria entendida como forte, a estratégia cooperativa é o oposto, pois existe uma forte necessidade de recursos externos e a organização ocupa uma posição fraca em relação a seus concorrentes. Por fim, a estratégia cooepetitiva é opção quando existe uma forte necessidade de recursos externos e a empresa ocupa uma posição forte no seu setor de atuação (BENGTSSON; KOCK, 1999).

Como anunciado, primeiramente foi resgatado contextualização teórica da cooepetição como estratégia. A seguir é apresentado a cooepetição a partir de uma abordagem multidisciplinar, na qual mostra-se os diferentes níveis do fenômeno cooepetição, mais especificamente os níveis inter-rede, intrarrede, interorganizacional, intraorganizacional e individual.

2.1.2 Níveis de cooepetição

Coopetição não é um fenômeno fixo que ocorre de forma isolada, no entanto, pesquisas anteriores, muitas vezes, focam em um aspecto limitado dessa perspectiva. Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010b) afirmam que os autores conceituam coopetição de acordo com o âmbito individual e que muitos desses trabalhos têm falhado ao especificar a complexidade dos processos envolvidos, pois concentram suas teorizações em um nível específico de análise. Para esses autores, os estudiosos frequentemente dirigem seus esforços com base na crença que a heterogeneidade mais significativa existe a esse nível e, em seguida, assumem a homogeneidade em outros níveis.

Alguns estudos anteriores indicaram que coopetição existe em diferentes níveis, com interações dentro e entre níveis, como, por exemplo, os estudos de Bengtsson e Kock (2001) e Walley (2007). Nesses contextos, há dependências e motivações envolvidas quando os atores se unem para realizar determinados fins, mas também há fontes de conflito e tensão que atuam lado a lado. Para Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010b), a pesquisa de coopetição pode se beneficiar muito com isso a partir de abordagens multidisciplinares que tenham uma perspectiva internível.

De uma forma mais ampla, Bengtsson et al. (2013) destacam que coopetição pode ser considerada em cinco diferentes níveis. A saber:

- a) inter-rede;
- b) intrarrede;
- c) interorganizacional;
- d) intraorganizacional;
- e) individual.

Em nível da rede, a pesquisa coopetição considerou aglomerações de empresas, cadeias de abastecimento, sistemas de inovação e indústrias. Nesse contexto, a coopetição tem sido considerada entre as redes (inter-redes) e dentro da rede (intrarrede). Em nível interorganizacional, as empresas participam de relações horizontais e verticais com os compradores, fornecedores e concorrentes diretos. Coopetição, em nível intraorganizacional, envolve diferentes unidades ou funções dentro da organização. Por último, a coopetição em nível individual significa que os indivíduos cooperam e competem uns com os outros ao mesmo tempo. Por exemplo, os indivíduos em uma equipe cooperaram uns com os outros para atingir um objetivo comum, mas competem para ganhar reconhecimento individual.

Considerando-se esses níveis de coopetição, a seguir são apresentados os estudos que moldam o referencial teórico de cada nível de coopetição. Primeiramente, aborda-se a coopetição em nível inter-rede.

2.1.2.1 Coopetição inter-rede

Coopetição é apresentada por Brandenburger e Nalebuff (1995) e Brandenburger e Nalebuff de (1996) como uma perspectiva em nível de Rede de Valor, como, por exemplo, rede de relacionamentos de clientes, fornecedores, complementadores e substitutos que juntos

agregam valor à empresa. Os autores argumentaram que coopetição em uma Rede de Valor surge quando dois fabricantes de computadores competem um com o outro, mas ao mesmo tempo se complementam por meio da cooperação com os produtores de *software*, por exemplo.

Além disso, dois concorrentes podem cooperar para criar o valor necessário para competir com uma terceira empresa. Bengtsson, Eriksson e Wincent, (2010a) descrevem que Brandenburger e Nalebuff e seus seguidores, conseqüentemente, veem coopetição como a soma de muitos relacionamentos diferentes, na qual a parte cooperativa e competitiva da relação é dividida entre os diferentes intervenientes. Essa conceituação é frequentemente utilizada na literatura de coopetição em redes empresariais e distritos industriais, como, por exemplo, sugerem Ottati (1994), Lado et al. (1997), Levy et al. (2003) e Bonel e Rocco (2007).

Estudos sobre coopetição entre muitos atores em um ambiente de rede incluem a coopetição dentro e entre os distritos industriais (OTTATI, 1994), indústrias MARIANI (2007), no consórcios de pesquisa (CARAYANNIS; ALEXANDER, 2004), nos grupos de interesses (DOUCET, 2006) e nas redes de firmas. Em nível de rede, várias abordagens teóricas têm sido utilizadas, incluindo a Teoria dos Jogos (CHAUDHRI; SAMSON, 2000), as abordagens estruturadas (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; GNYAWALI et al., 2006, 2008), as redes empresariais (IMS; JAKOBSEN, 2006), a Teoria dos Custos de Aprendizagem e do Conhecimento (MARIANI, 2007) e a dependência de recursos e de Custos de Transação (M'CHIRGUI, 2005).

Devido às complexidades da coopetição em nível de rede, o resultado dessa proposta pode ser mais benéfico para alguns atores e o relacionamento pode restringir outros atores. Estratégias integradas são o resultado frequente, como a expansão do mercado. Os resultados também podem incluir redução de custos das empresas (OKURA, 2007), inovação, melhoria de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), coordenação de manutenção e dinâmica em distritos industriais (OTTATI, 1994).

Seguindo a visão de coopetição como a cooperação e competição simultâneas entre duas ou mais partes, as relações em distritos industriais, *clusters* e redes nem sempre se pode qualificar como relações cooperativas, no sentido de cooperação e competição simultânea entre todos os atores envolvidos na relação. Em vez disso, a soma das relações dá origem à competição no nível de toda a rede (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996).

Após essa contextualização da coopetição inter-redes, a seguir, continua-se apresentando a coopetição sob a perspectiva de redes. No entanto, o próximo tópico abordará a coopetição intrarrede.

2.1.2.2 Coopetição intrarrede

Em relação ao processo de coopetição, a tensão surge entre os parceiros da rede como resultado da cooperação e da competição simultâneas. Gnyawali e Madhavan (2001) ilustram como essas tensões podem estar relacionadas às assimetrias de recursos que surgem a partir da posição da empresa na rede e de aspectos relacionados, tais como informações e *status*. O trabalho de Ottati (1994), com foco em distritos industriais, sugere que as instituições locais e formais, privadas e públicas devem monitorar as ações oportunistas e protecionistas e mediar conflitos potenciais no distrito. Essa coordenação é baseada em costumes locais e investimentos em reputação pessoal e os mecanismos são relevantes para a compreensão da coopetição, mesmo que nem todas as relações em um distrito industrial atendam a definição de coopetição (BENGTSSON et al., 2010a).

Considerando-se o nível intrarredes, as mudanças, como a desregulamentação, podem solicitar estratégias de coopetição (OKURA, 2007), os custos e a complexidade dos sistemas tecnológicos podem levar a investigação conjunta nas práticas de P&D (OSHRI; WEEBER, 2006) e na partilha de recursos (CARAYANNIS; ALEXANDER, 2004). Nesse contexto, outros elementos importantes de coopetição podem ser incluídos, como, por exemplo, promover os interesses comuns (MARIANI, 2007) ou diminuir os benefícios de concorrentes ou ainda envolver-se em conluio (GNYAWALI et al., 2006; IMS; JAKOBSEN, 2006).

Alguns estudos sobre coopetição que têm como unidade de análise a coopetição intrarredes se mostraram preocupados em mostrar como o comportamento cooperativo afeta as organizações, focando-se em identificar como elas são estruturadas, seus tamanhos etc., para identificar o impacto desses aspectos no crescimento e organização das respectivas redes, bem como os diferentes efeitos de internacionalização e comportamentos estratégicos (BENGTSSON et al., 2013).

O estudo de Quintana-Garcia e Benavides-Velasco (2004) mostra que a coopetição com competidores diretos contribui tanto para o desenvolvimento da empresa de linhas de produtos, como para a diversidade tecnológica. Gnyawali et al. (2006) examinaram como a rede de cooperação entre concorrentes afeta o comportamento competitivo da empresa. Os estudos de Hurmelinna-Laukkanen e Ritala (2010) e Leiponen (2008) mostra como as habilidades das empresas da rede se moldam para gerenciar a coopetição e esses autores acreditam que a coopetição tem efeitos nas organizações sob a forma de proteção da inovação de serviços e na capacidade de influenciar a definição de normas. Mariani (2007) analisou a coopetição em casas de óperas italianas e a identificou como uma estratégia emergente e não intencional que pode

melhorar a eficiência, mas condicionou que isso só é possível a partir da disposição dos gestores em serem flexíveis para alterarem seus modelos mentais e mapas cognitivos de acordo com a necessidade e mudanças das condições ambientais.

Um outro grupo de estudos analisou a coopetição em redes regionais de pequenas e médias empresas. Entre esses estudos, o trabalho de Chetty e Wilson (2003) explora o papel da rede de relacionamentos na internacionalização de pequenas e médias empresas, e, para eles, a competição entre as redes horizontais é importante para o acesso a recursos que aumentam a competitividade da empresa. Lechner e Dowling (2003) consideram que o crescimento das empresas é influenciado por uma mistura de distintos relacionamentos entre diferentes tipos de rede. Lechner et al. (2006), por sua vez, examinaram o papel do *mix* relacional no desenvolvimento de pequenas e médias empresas, demonstrando o papel das informações de marketing e do relacionamento com competidores diretos no desenvolvimento de uma empresa nos seus anos iniciais.

Um terceiro grupo de pesquisas analisou coopetição intrarredes a partir de relações verticais e da cadeia de valor. Feldmann (2002) concentrou-se em identificar como a mudança de estruturas de mercado nas indústrias convergentes leva a mudanças estruturais e nas mudanças de poder de barganha, de maneira que isso afeta diretamente a posição da empresa na cadeia de valor, o que também impulsiona a coopetição e o pensamento cooperativos entre as empresas. Vapola et al. (2008) exploraram como e por que as multinacionais complementam a P&D interna com a formação de alianças estratégicas com pequenas e inovadoras empresas. Afuah (2004) também usa a definição de Rede de Valor proposta por Brandenburger e Nalebuff (1996) e define os cooperadores de uma empresa como clientes, fornecedores e complementadores. Wilhelm (2011) explora como um comprador e um fornecedor podem gerenciar a coopetição ao nível da rede pela criação e gestão de relacionamentos da cadeia de suprimentos horizontais. O autor enfoca na tensão inerente entre cooperação e competição, assim que incorpora a díade ao nível da rede. O estudo propõe que o comprador é capaz de influenciar a relação cooperativa entre fornecedores criando visibilidade entre fornecedores rivais e sugere uma forma orientada para o processo de desenvolvimento de fornecedores que pode estimular a concorrência e ajudar a gerir de forma eficiente as relações da cadeia de suprimentos horizontais. Por último, o estudo de Song e Lee (2012) pesquisou a coordenação das relações cooperativas entre operadores logísticos marítimos e mostra os efeitos sobre dessas relações na aquisição de conhecimento e na eficiência da empresa.

Outro tema que se destaca em estudos de coopetição intrarredes é o de como a competição de redes afeta as relações e a dinâmica dentro da rede. Por exemplo, Simoni e

Caiazza (2012) utilizaram-se da Análise de Redes Sociais. Simoni e Caiazza (2012) consideram que diretorias interligadas atuam como mecanismos de cooperação entre as empresas, no entanto, se os mesmos ocorrerem com diretores participando de conselhos em duas empresas que estão competindo, haverá necessidade de se combinar cooperação com a competição, tornando-as um mecanismo de coopetição. Oyelaran-Oyeyinka (2005) estudaram dois *clusters* e acreditam que as pressões do aumento competitivo e da colaboração nos *clusters*, a estrutura do *cluster* e as características da empresa para aprender influenciam no desempenho no desenvolvimento do *cluster*. Da mesma forma, Ottati (1994) centra-se no modelo organizacional do distrito industrial e discute o balanço da cooperação e da competição e as suas respectivas funções e resultados no distrito industrial. Mascia et al. (2012) estudaram a estrutura e dinâmica de colaboração inter-hospitalar e concordam que a concorrência não impede a colaboração. Para esses autores, a propensão para colaborar é influenciada por situações tais como a localização e complementaridade dos recursos.

Outros estudos sobre coopetição intrarredes focam sobre a forma como a relação é administrada e como isso afeta a maneira de coopetir. Osarenkhoe (2010) explorou a natureza baseada em complementaridade de coopetição e seu impacto sobre estratégias coletivas para a geração de valor entre os atores em diferentes configurações de rede. O resultado mostra que a liderança e desenvolvimento da confiança gerencial são importantes para a gestão da coopetição. Schmoltzi e Wallenburg (2012) centraram-se nos prestadores de serviços de logística e pesquisaram os efeitos de modos de governança sobre o compromisso de cooperar e se as expectativas cooperação eram atendidas. Seus resultados indicam que essa relação é moderada pela forma da complexidade organizacional, como atores e níveis estão envolvidos, pela complexidade estratégica e quão competitivas são as relações horizontais. Hung e Chang (2012) também se concentraram em modos de gestão, *joint ventures* ou acordos contratuais e com foco em alianças tecnológicas. Esses autores concordam que isso depende de como é a sofisticação tecnológica da empresa e se os envolvidos são competidores diretos ou apenas potencialmente.

Outro grupo de estudos sobre coopetição intrarredes concentra-se na coopetição em tríades e o seu efeito sobre os relacionamentos empresariais. Esses estudos se focam na tríade comprador-fornecedor-fornecedor. Por exemplo, o artigo conceitual apresentado por Choi et al. (2002) propõe três tipos de relacionamentos fornecedor-fornecedor e o papel estratégico da empresa compradora para estruturar essas relações. Wu et al. (2010) examinaram o papel do comprador nessas tríades, como fornecedores concorrentes colaboram para atender a demanda do comprador e como essas relações impactam o desempenho do fornecedor. Os autores

demonstram os efeitos na forma da dinâmica de coopetição entre as empresas e na relação comprador-fornecedor-fornecedor. Dubois e Fredriksson (2008) introduzem estratégia de terceirização em tríades e revelam a capacidade de um comprador para controlar os efeitos coopetição entre dois fornecedores tanto na criação de valor como na apropriação de benefícios. O estudo de Andersen e Drejer (2009) identifica como a situação da competição entre os fornecedores influencia a gestão de um fabricante e do envolvimento dos fornecedores no desenvolvimento de produtos. Propõem que a rivalidade do fornecedor aumenta a divisão de trabalho formal e formaliza os padrões de coordenação e que a rivalidade entre os fornecedores aumenta o foco e comunicação, mas diminui a intensidade da interação nos relacionamentos.

Por último, a coopetição intrarredes também é estudada para compreender as redes e os mercados coopetitivos, concentrando-se em casos específicos e considerando o desenvolvimento ao longo do tempo. Os estudos sobre os diferentes casos são muitas vezes baseados em entrevistas qualitativas ou dados secundários da indústria, ou, ainda, dados secundários quantitativos de, por exemplo, movimentos estratégicos. Barretta (2008) baseia-se em Luo (2005b) para considerar os determinantes da interação de coopetição no setor de saúde pública. Para esses autores, no setor público os organismos reguladores influenciam o equilíbrio de forças competitivas e cooperativas e esse estudo também mostra a importância das atitudes dos profissionais envolvidos na coopetição. Lee et al. (2011) focam sobre o setor público ao pesquisarem sobre a colaboração dos governos locais em redes regionais de desenvolvimento econômico. Kylanen e Rusko (2011) aproximam o setor público e privado, a partir de estudo de caso de um destino turístico. Os resultados não só mostram as tensões desafiadoras envolvidas na coopetição, mas também que não só a coopetição estratégica, que é mais intencional, é importante, mas também a coopetição emergente e involuntária observada em ações cotidianas de interações. Grangsjö (2003) se concentra em coopetição na comercialização de um destino turístico e os resultados do estudo destacam que os valores e as normas dos atores envolvidos são importantes.

Como apresentado, a coopetição é abordada em nível de rede em dois contextos inter e intrarrede. Coopetição sob a perspectiva interorganizacional, interorganizacional e individual serão apresentados nos tópicos seguintes.

2.1.2.3 Coopetição interorganizacional

Em nível interorganizacional, com foco em relações entre empresas, Bengtsson e Kock (1999) sugerem que coopetição deve ser definida mais estritamente para permitir uma melhor

compreensão da tensão e da complexidade que se segue quando duas ou mais empresas simultaneamente cooperaram e competem. Assim, esses autores veem cooperação e competição como duas partes inter-relacionadas com relacionamentos mútuos.

Alguns autores também argumentam que as partes diferentes da relação coopetitiva são divididas entre as atividades. Por exemplo, dois ou mais competidores podem cooperar no desenvolvimento de produtos ou atualizações tecnológicas e, ao mesmo tempo, competir em receber ordens, captar clientes ou no *market share*. Uma consequência dessa visão é que coopetição compreende interação cooperativa relacionada a uma atividade e interação competitiva com a mesma empresa relacionada com outra atividade (BENGTSSON et al., 2010a, GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; GNYAWALI et al., 2008; MARIANI, 2007; PADULA; DAGNINO, 2007; TJOSVOLD et al., 2004; TSAI, 2002).

Coopetição tem sido estudada em um nível interorganizacional com foco em relações mútuas entre duas ou mais organizações, no qual todas as organizações estão envolvidas simultaneamente em cooperação e competição. Essa literatura se baseia em teorias como a Redes de Empresas (BENGTSSON; KOCK, 1999, 2000), Visão Baseada em Recursos, Teoria Cognitiva (THOMAS; POLLOCK, 1999), Aprendizagem Organizacional (KHANNA et al., 1998) e de fragmentos obtidos da literatura de Alianças (ROND; BOUCHIKHI, 2004). Mais especificamente, a pesquisa de coopetição em nível de díade, tríades e relacionamentos com parceiros adicionais se baseia em várias teorias normalmente utilizadas na pesquisa de gestão estratégica, e, dependendo do ponto de partida teórico, os *drivers*, processos e resultados são ligeiramente diferentes (BENGTSSON et al., 2010b).

Alianças e interações cooperativa e competitiva entre empresas podem evoluir ao longo do tempo, ocasionando que, em alguns momentos, a cooperação possa ser mais forte e, em outros, que a competição seja mais forte. Como consequência, pode ser difícil manter a coopetição durante longos períodos (BONEL; ROCCO, 2007; PADULA; DAGNINO, 2007). A partir dessa perspectiva, Das e Teng (2000) destacaram que a falha em lidar com coopetição e as tensões decorrentes desses relacionamentos podem ser responsável pela elevada taxa de insucesso das alianças estratégicas.

Interação coopetitiva envolve processos de aprendizagem (BENGTSSON; KOCK, 1999; BONEL; ROCCO, 2007). Esses autores sugerem que as empresas que praticam a coopetição podem ter que adaptar seus modelos de negócios para explorar novas complementaridades emergentes e para abordar as interferências que se seguirão, devido às interações com os parceiros coopetitivos (BENGTSSON et al., 2010b).

As pesquisas sobre coopetição sobre vários tipos de alianças mostram que, mesmo que haja uma necessidade de se equilibrar competição e cooperação nas relações cooperativas, não há conhecimento limitando sobre como as tensões que podem surgir, como as tensões são tratadas, como se desenvolvem ao longo do tempo e quais são seus efeitos (BENGTSSON et al., 2010b).

Estudos da coopetição em nível interorganizacional basearam-se na coopetição entre duas empresas. Bengtsson e Kock (2000) e Gnyawali e Park (2011) descrevem a coopetição como dois construtos separados, o que sugere uma natureza paradoxal de coopetição como resultado da combinação de dois *continuum* que contrariam lógicas de interação, como por exemplo mostram os estudos de Chen e Tjosvold (2008), Lado et al. (1997) e Oliver (2004). Nesses artigos, argumenta-se que a cooperação e competição são dois importantes e contraditórios elementos que precisam ser combinados em prol do benefício do relacionamento. Algumas exceções são encontradas abordando a coopetição no nível interorganizacional descrevendo-a como um *continuum* apenas. Ingram e Qingyuan Yue (2008), por exemplo, discutem como a cooperação e a competição podem ser equilibradas e veem os julgamentos e identidades pessoais como importantes para o equilíbrio da coopetição. Além disso, outros estudos sobre as relações cooperativas verticais relacionam ambas aos processos de contratação das empresas (ERIKSSON, 2008a, 2008b, 2010).

Outros autores que estudaram a coopetição interorganizacional acreditam que os relacionamentos cooperativos exercem influência em áreas específicas dentro das organizações. Por exemplo, Cassiman et al. (2009) mostram quando e como uma empresa decide estabelecer acordos interorganizacionais em projetos de P&D. O estudo sugere que a capacidade de alinhar as diferentes características de conhecimento, estruturas de governança e seleção de parceiros pode explicar o sucesso dos processos de inovação de empresas no engajamento em projetos interorganizacionais de P&D. Luo (2007) concentra-se na coopetição a partir da competição global e fornece um quadro analítico da racionalidade, comportamento, evolução e táticas de coopetição para as empresas multinacionais. O estudo explora conceitualmente o aumento da competição global, a dinâmica da coopetição ao longo do tempo e classifica coopetição em dois *continuum* e diferentes tipologias, dependendo de seu alcance e intensidade. A partir do quadro, o autor sugere estratégias para as empresas multinacionais tirarem vantagens de diferentes configurações de coopetição. Eriksson e Westerberg (2011) desenvolveram um arcabouço conceitual e propuseram que procedimentos de aquisição de cooperação tem efeitos positivos sobre o desempenho do gerenciamento de projetos.

Nesse sentido, outros estudos consideram que a coopetição entre dois atores afetam as organizações envolvidas nos relacionamentos e sugerem quatro diferentes efeitos, mesmo que sejam parcialmente sobrepostos. De acordo com esses estudos a coopetição:

- a) aumenta a competitividade e desempenho, dadas as vantagens competitivas;
- b) aumenta a capacidade de desenvolver inovações tecnológicas;
- c) aumenta a capacidade de explorar as oportunidades internacionais;
- d) estabelece os diferentes recursos necessários para as organizações.

Em primeiro lugar, Gnyawali e Madhavan (2001) explicam que as empresas, pela coopetição, podem desenvolver vantagens competitivas em uma extensão maior do que seus concorrentes a partir do resultado de suas posições de uma rede à medida que ocorre o acesso à informação e *status*. A característica da rede e da posição das empresas nela dão origem a assimetrias de recursos que são benéficas para algumas empresas, oferecendo-lhes vantagens competitivas e restringindo outras. Em consonância, Lado et al. (1997) discutem como as empresas podem desenvolver vantagens colaborativas e competitivas pela interação com outras empresas e argumentam que essas vantagens levarão a um desempenho superior e sustentado. Além desses trabalhos conceituais, estudos empíricos também foram realizados mostrando os efeitos da coopetição sobre o desempenho. Mais especificamente, Tiessen e Linton (2000) realizaram uma pesquisa quantitativa sobre as consequências da coopetição para o desempenho das empresas no contexto de *joint ventures* e do dilema de criar e de se apropriar de valor. Descobriram que a cooperação, mas não a competição, é associada com o desempenho de uma *joint venture*. Ainda, Wang e Krakover (2008) argumentam, a partir de um estudo de caso, que coopetição é de grande importância para a comercialização de um destino turístico.

Em segundo lugar, além de discutir a importância da coopetição para a competitividade e desempenho geral das empresas, a coopetição também tem sido associada mais especificamente com a inovação. Por exemplo, Gnyawali e Park (2009) desenvolveram um modelo conceitual que especifica as condições industriais, empresariais e os relacionamentos que aumentam a probabilidade de coopetição entre as pequenas e médias empresas. Esse estudo argumenta que a coopetição irá aumentar a velocidade no desenvolvimento de produtos para as empresas e que irá reduzir a incerteza e os riscos, aumentando a economia de escala. Esses autores também estudaram a relação entre coopetição e inovação de forma empírica, mas com foco em grandes empresas (GNYAWALI; PARK, 2011). Em relação a estudos quantitativos entre coopetição e inovação, alguns autores (HUANG; YU, 2011; LI et al., 2011; MENTION,

2011; RITALA, 2012; WU, 2012; ZHANG et al., 2010), argumentam que a coopetição leva a imitação e não a inovação radical. Huang e Yu (2011) demonstraram que a relação cooperativa entre as empresas moderam positivamente a capacidade de inovação pela P&D interno, enquanto Wu (2012) demonstrou que a competição no mercado e a intensidade tecnológica setorial afetaram a inovação de alianças estratégicas. A maioria dos estudos foca na coopetição horizontal, no entanto, dois estudos empíricos foram realizados abordando-a como vertical. Zhang et al. (2010) conduziram um estudo quantitativo sobre a importância da coopetição e argumentam que a aquisição de conhecimento das empresas é reforçada por esse comportamento, melhorando a criação de conhecimento das empresas. O trabalho de Khanna et al. (1998) não abordou explicitamente a inovação, mas explorou a forma como a competição e a cooperação afetam a dinâmica de aprendizagem dentro de alianças estratégicas, o que está estreitamente ligada à aquisição de conhecimento das empresas.

Em terceiro lugar, três dos artigos encontrados na literatura discutem o papel que a coopetição desempenha para as internacionalizações das empresas de internacionalização. Luo e Rui (2009) estudaram a expansão internacional das empresas de economia emergentes utilizando-se de quatro estudos de caso. Argumentam que a habilidade das empresas, o que inclui as suas capacidades de estarem envolvidas em coopetição, faz com que seja possível para elas explorarem oportunidades globais, reduzindo o risco e os custos relacionados com a expansão internacional. Da mesma forma, Kock et al. (2010) argumentam, com base em quatro estudos de caso de pequenas e médias empresas, que a coopetição permite às empresas explorarem oportunidades internacionais.

Finalmente, o levantamento Vanyushyn et al. (2009) confirmam que as pequenas e médias empresas consideram a internacionalização como uma motivação importante para o seu envolvimento na coopetição com outras empresas.

Outro grupo de artigos que sobre coopetição ao nível interorganizacional discutiram diferentes aspectos relacionados com a relação, a sua natureza, como as diferentes interações competitivas podem ser equilibradas e isso pode ser gerenciado. Por exemplo, dois estudos elaboraram tipologias de coopetição. Luo (2004) aborda conceitualmente porque a coopetição surge, o que a constitui e como ela se configura com a dinâmica organizacional. Ele desenvolve uma tipologia e estrutura conceitual da coopetição em que a cooperação e competição coexistem simultaneamente na relação entre as empresas multinacionais e os governos anfitriões. Luo et al. (2008) analisam a dinâmica de alianças estratégicas globais por meio do desenvolvimento de uma tipologia entre o controle e cooperação.

Outros estudos abordam o equilíbrio entre a cooperação e competição. Por exemplo, Bengtsson et al. (2010a) veem cooperação e competição como dois *continuum* e que precisam ser equilibrados em um nível moderado para produzir uma relação dinâmica e benéfica. Ingram e Yue (2008) discutem fatores como os julgamentos pessoais, percepções e identidade dos executivos são importantes para equilibrar as relações cooperativas. Perks (2000) argumenta que o equilíbrio dinâmico de recursos e competitividade afeta a capacidade das empresas para manter tanto a cooperação como a competição e que o desenvolvimento da confiança é necessário, em certa medida, para sustentar esse relacionamento. Tidström e Hagberg-Andersson (2012) discutem como a cooperação pode se transformar em competição com o tempo e mostram, por meio de estudos de casos, que eventos críticos são gatilhos importantes para alterar o relacionamento das empresas para uma ou outra direção. Esses estudos mencionados definiram coopetição como constituída como dois *continuum*, mas o equilíbrio entre eles também foi discutido em estudos de relações verticais nos quais a coopetição é vista como um *continuum* apenas. Um exemplo disso é o estudo de Eriksson (2008c), que explora como um adequado equilíbrio entre cooperação e competição pode ser identificado e propõe como apropriadas formas de governança podem ser criadas para facilitar a coopetição. Eriksson (2008a) examina como procedimentos de contratação dos clientes afetam o equilíbrio entre cooperação e a competição nas relações cliente-contratante e sugere que os procedimentos de contratação dos clientes facilitam um foco na competição. Os procedimentos da experiência anterior dos clientes afetam ainda mais suas escolhas de compra, preservando, assim, antigos comportamentos. Eriksson (2010) explora o conceito de parceria nos processos de contratação da cooperativa. Sugere que a parceria com um nível adequado de cooperação deve ser utilizada em projetos considerados complexos e personalizados com alto grau de incerteza, de longa duração e com períodos de alta pressão de tempo.

Outra abordagem em coopetição interorganizacional é o paradoxo de como as estratégias de enfrentamento das empresas podem influenciar os relacionamentos cooperativos. Chen (2008) discute esse paradoxo explicitamente e argumenta que paradoxo, na literatura de gestão ocidental, é considerado dentro de uma perspectiva “ou/ou”. Contrastando com o pensamento ocidental, o pensamento oriental é a favor de sintetizar e integrar diversos elementos, vendo-os como “ambos/e”. O autor sugere que as ideias ocidentais e orientais devem ser combinadas e propõe um novo conceito para além de um paradoxo, que caracteriza uma combinação das perspectivas “ou/ou” e “ambos/e”. Nesse contexto, Oliver (2004), por exemplo, sugere que a competição em um nível na organização pode ser dissociado da colaboração em outro nível e que as duas interações poderiam ser separadas no tempo. Na

mesma linha de raciocínio, Dowling et al. (1996) argumentam que as interações podem ser separadas entre departamentos ou divisões dentro da empresa. Bengtsson e Kock (1999) também discutem essa separação como uma forma de gerenciar a relação paradoxal e propõem que ambas as lógicas opostas podem ser coordenadas por uma terceira organização.

Em relação à coopetição interorganizacional, um quarto subtema vincula-a com a forma como geralmente é feita a gestão do relacionamento, no sentido de administração das tensões, conflitos e diferenças. Kim e Parkhe (2009) discutem que os atritos que surgem nas relações cooperativas horizontais são resultados de diferenças nas características dos parceiros. Por outro lado, nas relações verticais, Zerbini e Castaldo (2007) apresentam um artigo conceitual em que mostram que as tensões conflitantes nessas relações surgem quando ambas as empresas precisam colaborar para satisfazer seus clientes, mas precisam dividir o resultado da colaboração. Argumentam que o conflito de tensão pode prejudicar a qualidade e continuidade dessas relações, o que, de certa forma, pode explicar como o relacionamento evolui ao longo do tempo. Chin et al. (2008) argumentam, com base em um estudo de levantamento de relações cooperativas horizontais, que a gestão, liderança e confiança são os fatores mais importantes que explicam o sucesso das empresas pesquisadas. Lacoste (2012) sugere três mecanismos diferentes que podem ser utilizados para administrar coopetição: fortalecimento, correção e comutação.

Por último, a discussão de coopetição interorganizacional entre duas empresas é discutida no trabalho de Ross Jr. e Robertson (2007), em que os autores argumentam que a coopetição vai além da díade, no entanto sem entrar no nível de rede, reconhecendo que as duas empresas podem ser envolvidas em muitos relacionamentos diferentes umas com as outras o que chamam de relacionamentos compostos entre duas empresas. Ainda, argumentam que, por exemplo, normas de relacionamento e equilíbrio de poder são importantes para a gestão das relações compostas. Esse estudo sugere, assim, uma abertura mais complexa para a concepção de coopetição.

Após essa abordagem de coopetição em nível interorganizacional, passa-se para a abordagem de coopetição em nível intraorganizacional, como mostrado a seguir.

2.1.2.4 Coopetição intraorganizacional

Ao nível da organização, a coopetição foi estudada entre grupos ou departamentos, frequentemente a partir de estudos com base na Rede Social e na Teoria dos Jogos. Avaliações emocionais foram aplicadas para descrever como estruturas organizacionais ou grupos

próximos inclinam-se em direção à cooperação ou competição. Embora esta literatura se sobreponha parcialmente aos estudos de nível individual, há algumas distinções claras. Em termos de semelhanças. Porém, nesses estudos, muitas vezes descreve-se relações coepetitivas como ocorrendo em um *continuum*, com a competição de um lado e a cooperação do outro (BENGTSSON et al., 2010b).

No que diz respeito ao processo de cooperação, a influência e o poder são componentes essenciais nas relações dominadas por interação competitiva. No entanto, são consideradas menos importantes no relacionamento dominado por interações cooperativas. Nesses casos, o processo é mais direcionado para gerar um entendimento comum das questões e, também, para os membros da organização, sendo, portanto, mais sensível ao outro, visando trabalhar em direção a um resultado que reflita as preferências mútuas (LOCH et al., 2006; TSAI, 2002).

Autores como Tjosvold, Meredith e Wong (1998) e Chen e Tjosvold (2008) consideram que a cooperação ocorre quando as unidades organizacionais estão positivamente relacionadas de tal forma que cada grupo ou departamento só atinge seus próprios objetivos se os outros também atingirem os seus objetivos. Em contraste a isso, a competição ocorre quando as metas de um grupo são negativamente amarradas às metas de outro, de tal forma que cada grupo ou departamento possa atingir os seus próprios objetivos somente se outros grupos ou departamentos não as atinjam.

Tsai (2002) destaca que a cooperação está sempre presente nas organizações, pois um resultado importante da interação entre as unidades intraorganizacionais é a capacidade de atualizar o conhecimento e lutar por economias de escopo. No entanto, em muitos aspectos, essas unidades também simultaneamente competem porque são comparadas com base na experiência adquirida e na capacidade de atingir altos rendimentos.

Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010b) sugerem que os *drivers* para se encontrar um equilíbrio para cooperação ou competição incluem o grau de tomada de decisão centralizada, interação social, sistemas de recompensa e objetivos atribuídos. Exemplos para esses resultados incluem o grau de geração espontânea de conhecimento, a confiança em outras equipes, como também o grau em que os recursos são agrupados ou coordenados (CHEN; TJOSVOLD, 2008; TJOSVOLD et al., 1998).

Quatro estudos de coepetição intraorganizacional têm seus focos de estudo nos níveis interunidades e *cross-functional*⁹. Esses trabalhos consideram como intraorganizacional a

⁹ Relativo a um sistema em que as pessoas de diferentes áreas de uma organização trabalham juntos como uma equipe.

coopetição que tem efeitos internamente na organização. Tsai (2002) considera que as unidades organizacionais como elementos embutidos em uma estrutura social de coopetição e investigam como as percepções de competições e coordenação interunidades afetam o comportamentos de compartilhamento de conhecimentos dentro de grandes organizações multiunidades. O estudo demonstrou efeitos em forma de diferentes mecanismos de coordenação organizacionais sobre o compartilhamento de conhecimentos entre as unidades concorrentes e como a competição interunidades de recursos e de participação de mercado modera a associação entre a coordenação e o compartilhamento de conhecimentos intraorganização. O trabalho de Luo (2005a) apresenta um quadro conceitual de coopetição intraorganizacional a partir de seu conteúdo, tipologia, determinantes e infraestrutura, a fim de melhorar a compreensão da coopetição dentro das organizações multinacionais. Ghobadi e D'Ambra (2012a) conceituam o comportamento de coopetição *cross-funcional* e modelam a coopetição como constituinte de cinco componentes:

- a) orientação cooperativa de tarefas;
- b) comunicação cooperativa;
- c) relações interpessoais de cooperação;
- d) competição por recursos tangíveis;
- e) competição por recursos intangíveis.

Já o estudo de Ghobadi e D'Ambra (2012b) baseia-se nos aspectos inerentes à cooperação e competição no compartilhamento de conhecimentos em nível intraorganizacional e propõe um modelo teórico que prevê um eficaz compartilhamento de conhecimentos em equipes de projetos multifuncionais. Nesse estudo, os autores encontram um impacto positivo da competição por recursos tangíveis, o que é consistente com Tsai (2002), enfatizando a sinergia de cooperação e competição por participação de mercado e facilitando o compartilhamento de conhecimento.

Por último, Luo et al. (2006) testam se a ocorrência conjunta de competição e a cooperação *cross-funcional*, tanto na intensidade como na capacidade, aumentam a clientela e a performance financeira de uma empresa e se o aprendizado de mercado de uma empresa é mediador desses retornos de desempenho. Acreditam que a coopetição *cross-funcional* tem efeitos importantes sobre as empresas no sentido de melhorar a aprendizagem de mercado e que as interações *cross-funcional* podem ter efeitos positivos sobre a vantagem competitiva de uma empresa.

Foi abordado até o momento, quatro níveis de coopetição: inter-rede, intrarrede, interorganizacional e intraorganizacional. A seguir, passa-se para o nível de coopetição considerado como central neste estudo, ou seja, a coopetição individual, que é apresentada no próximo tópico.

2.1.2.5 Coopetição individual

O conceito de coopetição individual (FANG, 2006; FISHER; GRÉGOIRE, 2005; LINDSKOLD et al., 1986; TJOSVOLD; WONG, 1994; TJOSVOLD et al., 2004) tem sido utilizado na literatura, em nível individual nos contextos organizacionais e intragrupo (CHEN; TJOSVOLD, 2008; LOCH et al., 2006; TJOSVOLD et al., 1998). Nesses estudos, coopetição é descrita como uma relação entre duas ou mais pessoas e ocorre em um *continuum* entre a plena cooperação e a plena competição (BENGTSSON et al., 2010a).

A maioria desses estudos de coopetição repousa sobre o paradigma tradicional cooperativo, que enfatiza uma estrutura de “ganha-ganha”, mesmo que reconhecendo que interdependências competitivas também surgem de estruturas divergentes. O paradigma de cooperação referido em tais trabalhos revela que indivíduos ou empresas buscam vantagens colaborativas em que a força e o sucesso de um determinado ator depende da força e do sucesso de outros atores. Assim, enquanto a cooperação é essencial para que as organizações cresçam, a competição é uma força motriz que mantém os funcionários em busca do crescimento pessoal e profissional. Tais estudos e discussões são promissores para o desenvolvimento de um paradigma que reconheça a tensão dinâmica e as sinergias inerentes em nível individual dos relacionamentos cooperativos (BENGTSSON et al., 2010b).

O uso generalizado de equipes de trabalho nas organizações modernas exige que os membros das equipes de trabalho sejam obrigados a colaborar e competir simultaneamente entre si. Devido à natureza interdependente do trabalho em equipe, seus membros devem cooperar entre si para as tarefas de forma eficaz e completa, enquanto que em nível individual, a necessidade de superar constantemente os outros e melhorar o próprio desempenho permanece forte, forçando-os a competirem (CHEN et al., 2011). O contexto do trabalho em equipe representa, assim, uma situação mista de motivos em que existe um conflito interno para os indivíduos entre a maximização do interesse individual e maximização do interesse coletivo (KOMORITA; PARKS, 1995), caracterizando-a como coopetição.

Nessa visão, Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010a) salientam que a parte competitiva de coopetição é implicitamente algo negativo que precisa ser reduzido ou equilibrado para

tornar possível os resultados positivos da cooperação. A visão de coopeção dentro das empresas e entre os indivíduos, portanto, emerge como inerentemente negativa em muitos trabalhos científicos. Contudo, esses autores argumentam que um paradigma coopeitivo é necessário em interdependências tanto competitivas, como nas cooperativas e que isso pode influenciar as ações dos indivíduos. Ainda, deve-se reconhecer que a combinação de dependências competitivas e cooperativas podem ser vantajosas para as interações e seus resultados. Tal raciocínio é o cerne de coopeção, sendo que a tensão dinâmica inerente à relação coopeitiva só pode se desenvolver quando os atores estão envolvidos simultaneamente em ambas as partes de uma interação.

Fang (2006) observa que, em um ambiente empresarial, quando a confiança é alta, as interações podem ser justas e gentis, mas quando a confiança é baixa, os indivíduos são mais propensos a manipular os outros. A forma e distinção do processo determina a medida em que os resultados ocorrem e podem ser fomentados, como por exemplo, a inovação, o estresse e a lealdade (BENGTSSON et al., 2010b). Sobre isso, o foco da literatura existente está no processo de interação (em vez de nos *drives* e nos resultados do processo) e a mudança é um tema central nesses estudos. Lindsfold, Betz e Walters (1986) argumentam que o processo muda se um determinado partido age em contradição com a atual atmosfera da relação. Por exemplo, a parte de cooperativa da relação pode ser destruída se uma parte age deliberada e claramente em conflito com as normas existentes de colaboração.

As mudanças entre a cooperação e a competição podem ser bastante importantes e rápidas e os pesquisadores observaram que os indivíduos examinam e avaliam constantemente o estado de confiança e lealdade entre as partes. Para esse cenário, o processo coopeitivo é muitas vezes descrito como paradoxal, contraditório e estranho, descreve Fang (2006). Loch, Galunic e Schneider (2006), no entanto, argumentam que o equilíbrio entre cuidar do “eu” (concorrência) e cuidar do “nós” (cooperação) só é possível se as emoções sejam contabilizadas.

Nesse contexto, Loch, Galunic e Schneider (2006) explicam que algoritmos emocionais (positivos e negativos) operam simultaneamente, interagindo conjuntamente e influenciando o comportamento dos indivíduos dentro dos grupos. Uma dessas características é o equilíbrio dinâmico que fornece para o dilema de cooperação *versus* competição. Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010b) acrescentam que é desvantajoso e, às vezes, destrutivo para as emoções (positivas e negativas) operarem de forma isolada.

Diferentes conceitos são encontrados sobre como a coopeção individual é definida. Três deles definem a coopeção em um *continuum* que varia entre uma forte competição e uma forte cooperação (BULLINGER et al., 2010; TJOSVOLD; DCAN; WONG, 1994;

TJOSVOLD, 1997). Seis artigos definem coopetição como dois construtos diferentes, o que significa que pode haver simultaneamente tanto uma forte colaboração como uma forte competição. Dois artigos apresentam uma imagem ambígua de coopetição, o que tornou difícil a dedução se são definidos com um ou dois construtos distintos.

Em relação aos os efeitos da coopetição individual em nível intraorganizacional, Chen et al. (2011) argumentam que funcionários e gerentes têm seus resultados organizacionais melhorados quando utilizam-se de comportamentos cooperativos. No entanto, esse trabalho tem seu foco principal no desenvolvimento da definição e de escalas para mensurar a coopetição. Esse estudo apresenta uma visão ocidental e uma visão oriental de coopetição. Sob essa ótica, referem-se a visão ocidental de cooperação e competição como extremidades opostas e demonstram que os chineses tendem a conciliar a noção aparentemente contraditória de cooperação e competição.

Sobre o impacto da coopetição individual no compartilhamento de conhecimento, dois trabalhos destacam a importância dessa prática para a melhora do desempenho dos grupos nas organizações. Para tanto, Baruch e Lin (2012) e Enberg (2012) estudaram como o planejamento e a especificação de projetos caracterizados pela coopetição podem ajudar no compartilhamento de conhecimentos dentro das organizações.

Em relação às interações entre os indivíduos, Tjosvold e Wong (1994) demonstraram que os vendedores e o clientes cooperam quando acreditam em objetivos comuns. No entanto, quanto acreditam que seus objetivos não são comuns, enfraquecem o relacionamento, e, nesse contexto, os autores descrevem o coopetição com um *continuum*. Tjosvold (1997) também define coopetição de forma semelhante como um *continuum* e que podem acontecer com diferentes atores. Ambos utilizam-se da teoria da cooperação e da competição de Deutsch (1949b, 1973), que acredita que metas congruentes fortalecem a relação entre os indivíduos, enquanto objetivos competitivos enfraquecem esse relacionamento.

O trabalho de Poulsen (2001) faz uma abordagem para a dinâmica entre cooperação e competição entre indivíduos ou grupos. Conforme a autora, para que ocorra uma interação bem-sucedida entre a competição e a cooperação entre pesquisadores, é necessário que tanto as iniciativas pessoais como as de carreira profissional sejam estimuladas pela concorrência e pela confiança entre esses indivíduos. No entanto, destaca que a confiança só ocorre quando os pesquisadores têm os mesmos padrões morais, ou seja, cooperam e competem pelas mesmas regras.

Além disso, alguns artigos destacaram a utilidade e o valor do compartilhamento de informações ou atividades que podem melhorar a transferência de conhecimento exigido e útil

aos indivíduos e às organizações. Por exemplo, Hutter et al. (2011) citam as plataformas virtuais que criam um senso de comunidade entre os profissionais e permitem também o compartilhamento de conhecimento.

O trabalho de Burström (2012) discute o papel da administração com as atividades de fronteira, que permitem o compartilhamento e atividades de ajuste para separar e integrar as atividades que competem em fases iniciais do desenvolvimento de produtos. Define coopetição como interação em dois construtos, mas não explica a relação entre eles.

O estudo de Tomski (2011) discute como as atitudes de coopetição dos gestores afeta países e sociedades, com impactos futuros. Bullinger et al. (2010) são mais específicos e discutem como a inovação baseada em comunidades de inovação é afetada pelo grau de cooperação e competição. Considerando-se os ambientes competitivos para a inovação, esses autores encontraram um grau alto ou baixo, mas não moderado, de cooperação. Isso implica que, ao mesmo tempo em que os indivíduos estão competindo, existe cooperação. No entanto, cooperação e competição foram mostradas em um único *continuum* que não reflete a dinâmica do relacionamento. Por exemplo, descrevendo a coopetição como um *continuum*, não é possível de se retratar a combinação de baixa cooperação e baixa competição ou de alta cooperação e de alta competição.

Após esses resgates teóricos da coopetição, o presente estudo foca-se na cooperação, que é abordada no tópico a seguir.

2.2 COOPERAÇÃO

Os primeiros *insights* da perspectiva cooperativa marcaram a transição do paradigma transacional para o paradigma do marketing de relacionamento (BORG, 1991, HAKANSSON; OSTBERG, 1975). De acordo com o paradigma relacional, o mercado não é uma estrutura estática baseado na troca instantânea, mas torna-se um sistema *continuum* de relações interativas no qual as empresas progressivamente reforçam seus compromissos recíprocos e realizam um processo de adaptação mútua e conjunta de criação de valor.

Nas últimas décadas assiste-se a uma mudança na natureza do trabalho de venda para muitas empresas. A visão tradicional de um vendedor – como uma única pessoa individualista e persistente, que trabalha de forma independente em regime de comissão e que competem ferozmente contra, até mesmo, colegas vendedores – deu lugar a uma concepção diferente, a qual a cooperação entre os colegas, inclusive, faz parte do dia a dia dos negócios (CESPEDES et al., 1989; WEITZ; BRADFORD, 1999).

Nesse contexto, a cooperação tem sido definida como uma contribuição voluntária de indivíduos e grupos para o êxito das tarefas comuns e/ou para os objetivos de realização ou investimento (DEUTSCH, 1949) tornando-se uma questão crítica na gestão de vendas (YILMAZ; HUNT, 2001).

Cooperação, ao contrário da competição, se baseia na confiança e reciprocidade, resultando em relações harmoniosas. Está relacionada ao coletivismo e preocupação com as necessidades dos outros (GHOSHAL; MORAN, 1996) e implica ser verdadeiro e mostrar o compromisso (DAS; TENG, 1998). Porque as relações de cooperação implicam ações coletivas para se atingirem objetivos comuns e envolvem interdependências entre os atores. Pode-se entendê-la como o oposto da competição (ERIKSSON, 2008).

Os estudos da estratégia de cooperação entre empresas têm sido afetados por um viés colaborativo, implicitamente assumindo que as organizações interagem entre si com base no total convergências de interesses e objetivos. No entanto, há evidências empíricas que identificam que a cooperação é afetada pela influência de questões competitivas e que, conseqüentemente, resulta em uma estrutura de jogo que, na verdade, se afasta da circunstância ideal de complementaridade e de interesses convergentes (PADULA; DAGNINO, 2007).

Os benefícios econômicos de cooperação são acreditados por promoverem um processo de construção social de troca (HAKANSSON; OSTBERG, 1975) que estabelece a cooperação, compromisso e construção de confiança (GRIESINGER, 1990). Benefícios mútuos são responsáveis por criarem um forte sentimento de comunidade que provoca o altruísmo (BARNEY; HANSEN, 1994), orientação mútua e o retorno do favor (BLAU, 1964).

Assim, um paradigma alternativo começou a ser difundido na literatura de gestão estratégica desde os anos 1980. De acordo com esse paradigma paralelo, o mundo dos negócios é composto por uma rede de relacionamentos desenvolvidos e promovidos a partir da colaboração estratégica (BACHMANN, 2001; CONTRACTOR; LORANGE, 1988; HAKANSSON; SNEHOTA, 1995). Com a disseminação da perspectiva cooperativa, a visão do mundo dos negócios mudou completamente, dando origem a uma rede de interdependência estratégica entre as empresas que prossigam interesses convergentes e derivando benefícios mútuos (CONTRACTOR; LORANGE, 1988).

Muitas empresas buscam por forças de vendas composta por vendedores cooperativos que possam trabalhar efetivamente em grupos, pois vendedores compartilham suas habilidades, conhecimento, tempo e esforço com seus colegas de trabalho para alcançarem objetivos comuns. Essa emergente era do vendedor cooperativo é decorrente não apenas da crescente

utilização de equipes na vendas (MOON; STRONG, 1994), mas também pelos relacionamentos que ocorrem durante o processo do atendimento em si (WEITZ; BRADFORD, 1999).

Como resultado desse importante processo da venda cooperativa, pesquisadores em gestão de força de vendas começaram a se concentrar para entender a dinâmica das relações interpessoais de um vendedor com os seus colegas de trabalho (YILMAZ; HUNT; 2001). Entre as questões de pesquisa investigadas, pode-se citar o *feedback* fornecido por colegas de trabalho (KOHIL; JAWORSKI, 1994), a socialização da força de vendas (DUBINSKY et al., 1986), a tutoria entre pares (PULLINS et al., 1996) e comportamentos altruístas para com os colegas de trabalho como uma forma de comportamentos de cidadania organizacional (NETEMEYER; BOLES, 1997). No entanto, Yilmaz e Hunt (2001) destacam que a cooperação entre vendedores, mesmo sendo um fator determinante para a eficácia nos esforços de venda, para muitas empresas, tem recebido pouca atenção.

Com ênfase nas interdependências da colaboração, a cooperação baseia-se na consciência de que as empresas podem melhorar seu desempenho por meio da captação de recursos complementares, habilidades e capacidades. Em vez de buscar vantagens sobre outras empresas como postulado no paradigma competitivo, essas empresas procuram explorar e benefícios mútuos, promovendo e mantendo interdependências positivas (NORMAN; RAMIREZ, 1993).

A principal implicação do paradigma da cooperação é que as interdependências entre empresas definem uma estrutura de jogo de soma positiva. Assim, as empresas acumulam seu desempenho gerado coletivamente, isto é, a partir de rendas econômicas fornecidas por um recurso que depende da associação com os recursos dos outros (HILL, 1990; MARSHALL, 1961). Logo, o desempenho de uma empresa está positivamente relacionado com o desempenho gerado por outras empresas. A ênfase em benefícios mútuos desencadeou pesquisas para compreender as características comportamentais que levam as empresas a explorar as oportunidades de jogos de soma positiva (PADULA; DAGNINO, 2007).

No contexto da cooperação interpessoal, Smith et al. (1995) sugerem que os estudos de cooperação podem ser agrupados em cinco grupos teóricos:

- a) primeiro, o da teoria que explica o surgimento de cooperação com base nas orientações calculistas dos indivíduos, como por exemplo mostra Williamson (1975). Nessa perspectiva as pessoas vão cooperar se, e somente se, a cooperação for de seus próprios interesses, baseadas nos seus cálculos racionais de longo prazo. De acordo com Smith et al. (1995), a grande maioria dos estudos teóricos de

cooperação pertencem a esta categoria, como a Teoria dos Custos de Transação e a Teoria dos Jogos;

- b) segundo, o da teoria que aborda os aspectos não-econômicos de relações de cooperação, conforme sugere Thibaut (1991). Embasada na literatura das Trocas Sociais, as pesquisas nesta tradição enfocam os efeitos de atração interpessoal, apego psicológico e normas de reciprocidade;
- c) terceiro, o da teoria que aborda a dependência do poder e do conflito, como por exemplo, Emerson (1964). Nessa abordagem, o conflito é entendido como o oposto de cooperação. Yilmaz e Hunt (2001) destacam que um conceito-chave nesta teoria decorre da diversidade de recursos dos indivíduos, das percepções de injustiça, valores e objetivos pessoais;
- d) quarta, a teoria que se baseia na Teoria das Estruturas Sociais e enfatiza dimensões fora da relação focal para explicar a cooperação, como, por exemplo, cita Blau (1983). Aspectos sociais, culturais e estruturais do ambiente em que ocorre o relacionamento são vistos como impulsionadores da cooperação;
- e) finalmente, a quinta abordagem envolve Teorias de Modelagem e enfatiza o impacto da aprendizagem social e a imitação em tendências cooperativas, como, por exemplo, explica Bandura (1977).

Yilmaz e Hunt (2001) destacam a existência de pelo menos três semelhanças entre as abordagens teóricas que exploram a cooperação. Em primeiro lugar, as definições de cooperação nas teorias apresentadas convergem em um domínio conceitual comum e todas incluem um elemento voluntarioso de contribuição e uma tarefa ou objetivo comum. Segundo, o resultado decorrente para a maioria das situações de trabalho é o aumento da produtividade, especialmente em situações de tarefas complexas (TJOSVOLD; TSAO, 1989). Por isso, as pessoas colaboram com tendência a compartilhar as informações necessárias, ampliar a boa vontade de ajudar e receber ajuda dos outros, compreender os pontos de vista de cada um, serem influenciadas por interesses e ideias uns dos outros e contarem com a divisão do trabalho (LAUGHLIN, 1978). Em terceiro lugar, existe alguma sobreposição conceitual entre as variáveis explicativas sugeridas por cada abordagem.

Após essa abordagem de cooperação, passa-se para a perspectiva da competição, que é apresentada no próximo tópico.

2.3 COMPETIÇÃO

Competição é definida como o ato de procurar ou se esforçar para ganhar o que o outro está ao mesmo tempo esforçando-se por obter (MEAD, 1937). Portanto, a teoria da competição entende que comportamentos competitivos podem levar a uma condição de tensão entre diferentes atores, decorrentes de conflitos de interesses entre eles quando tentam perseguir objetivos individuais (HUNT; CHANDLER, 2000).

A competição tem sido analisada por meio da teoria econômica neoclássica, a qual a descreve como estruturas diferentes dentro de uma empresa, contrapondo com a teoria da organização industrial, que, de certa forma, critica a teoria neoclássica, pois introduziu o conceito de grupos estratégicos, discutindo a dependência entre as empresas em mercados imperfeitos (CAVES; PORTER, 1977; HARRIGAN; 1985; PORTER, 1979; THOMAS; VENKATRAMAN, 1988).

Com referência à interdependência horizontal, a perspectiva competitiva enfatiza a busca de lucro normal acima do que seja realizado quando uma empresa ganha uma posição vantajosa em um mercado (PORTER, 1985) ou quando mobiliza e utiliza recursos e competências distintivas (PRAHALAD; HAMEL, 1990; WERNERFELT; 1984) que lhe permita oferecer produtos de qualidade superior em relação aos seus concorrentes. Em outras palavras, essa perspectiva tem como objetivo o comportamento *rent-seeking*¹⁰ que ocorre por meio de estratégias de criação de valor e traz retornos econômicos acima do normal.

Ainda, a competição é apresentada como a rivalidade direta que se desenvolve entre as empresas devido à dependência que as condições estruturais dentro das empresas dão origem a intensa rivalidade entre as empresas (BENGTSSON; KOCK, 2001).

Bengtsson e Kock (1999) analisam a competição além de meras características estruturais. Em vez de tratá-la como uma condição estática em um setor econômico, os autores alegam ser um processo dinâmico e interativo no qual as percepções e experiências afetam ações e interações organizacionais. Como visto, o comportamento competitivo tem relação com o autointeresse dos atores em prol de interesses comuns, demonstrando que é uma perspectiva bastante individualista.

Sob a perspectiva da Teoria dos Jogos, o comportamento competitivo pode fornecer um ponto de partida útil para a compreensão das relações interfirmas. Literaturas dessa teoria

¹⁰ Na economia, *rent-seeking* ou busca de renda é uma tentativa de derivar renda econômica pela manipulação do ambiente social ou político no qual as atividades econômicas ocorrem, ao invés de agregar valor.

forneem exemplos de diferentes comportamentos competitivos elaborados em diferentes direções, justificando razões para a competição. Nessa visão, vê-se que a deserção da cooperação, por exemplo, e o comportamento oportunista, são sinônimos. No entanto têm ênfases diferentes. Além disso, para Axelrod e Hamilton (1981) a deserção é derivada do autointeresse em que um determinado ator utiliza para maximizar os seus resultados. Para esses autores, o comportamento oportunista ocorre quando uma determinada parte envolvida na competição se aproveita de aspectos não claramente especificados em um contrato, e, assim, possibilitando o aumento dos seus próprios benefícios em detrimento de outros envolvidos.

Outros conceitos relacionados a esses contextos exemplificam o comportamento competitivo como sendo sinônimo de trapaça, se esquivando, distorcendo informação, enganando parceiros e fornecendo produtos desclassificados (DAS; TENG, 1998). Assim, o comportamento competitivo é usado como sinônimo de desertar, agindo de forma oportunista e outros conceitos semelhantes. Isso implica que as empresas adquirem interesses divergentes que as levam a seguir comportamentos orientados aos interesses próprios, como ações vinculadas à acumulação de rendas econômicas prevendo benefícios para si próprias e às custas dos outros (PADULA; DAGNINO, 2007).

Como discutido anteriormente, uma situação de competição existe quando membros de uma díade se esforçam para impor suas preferências sobre o outro, (DEUTSCH, 1949). O objetivo da competição é a dominar o processo de decisão e forçar sua solução preferida ou decisão sobre a outra parte (WALTERS et al., 1998).

A próxima seção abordará os fatores contingenciais da cooperação, a partir da perspectiva das variáveis demográficas, laços interpessoais, normas de compartilhamento de conhecimento, clima psicológico competitivo e das práticas gerenciais.

2.4 FATORES CONTINGENCIAIS DE COOPERAÇÃO

A cooperação inclui elementos contraditórios em relação ao comportamento competitivo. Na gestão estratégica (LADO et al., 1997) e marketing (BENGTSSON; KOCK; 2000), a cooperação emana da busca por alguém que compartilhe os mesmos interesses, incluindo objetivos e interesses dos outros atores. A ideia de cooperação é, portanto, a busca de resultados calculados que são, em sua maioria, expressas na seleção e execução das decisões e objetivos compartilhados. Bengtsson e Kock (2000) afirmam que as relações de cooperação consistem de amizade decorrente de interesses comuns. Assim, uma condição prévia para a

cooperação é a participação das pessoas em ações coletivas para alcançar tais objetivos. Como visto, a cooperação envolve necessariamente interdependências entre os atores.

Por outro lado, considerando que a competição está relacionada ao conflito, a cooperação é relacionada à harmonia, uma vez que confiança e reciprocidade resultam em relacionamentos harmoniosos (BENGTSSON; KOCK, 1999). Ao contrário do comportamento competitivo, que é derivado de um foco no autointeresse, a conduta cooperativa está relacionada ao coletivismo e preocupação com as necessidades dos outros parceiros e com os resultados dessas interações (GHOSHAL; MORAN, 1996). Comportamento cooperativo é caracterizado por ser verdadeiro na sua essência, como por exemplo, o *fair play* (DAS; TENG; 1998).

Easton et al. (1993) argumentam que as relações entre competidores diferem dependendo dos motivos das empresas para a ação e quão intensamente concorrentes interagem uns com os outros e que o grau de distância entre os concorrentes é de grande importância para o tipo de relacionamento que surge. Ainda, o grau de distância pode estar relacionado com o grau de dependência entre os competidores. Caves e Porter (1977) apontam que a competição dentro dos grupos estratégicos é menos intensa do que entre os grupos não-estratégicos. Argumentam que os competidores, dentro de um grupo estratégico, tendem a evitar a rivalidade, porque dependência mútua pode ser mais facilmente compreendida por empresas do mesmo grupo estratégico.

Porter (1979) sugere que a rivalidade aumenta à medida em que a distância estratégica entre as empresas aumenta. No entanto, contrariamente às ideias de Porter (1979), Kwoka e Ravenscraft (1986) argumentam que a rivalidade pode ser intensa, mesmo que as empresas sejam muito semelhantes em sua conduta. Suas descobertas sugerem que pode ser muito problemático para atingir e manter o entendimento da necessidade de dependência mútua entre os membros do mesmo grupo estratégico. Também acreditam que a rivalidade, muitas vezes, é intensa entre as empresas que são iguais em tamanho, apesar de serem membros do mesmo grupo estratégico (BENGTSSON; KOCK, 1999).

Nesse sentido, Easton e Araujo (1993) têm enfatizado que diferentes tipos de relacionamentos podem surgir entre competidores. Relações verticais e horizontais podem incluir elementos de competição/conflito e cooperação/harmonia, mas um ou outro deles pode, em alguns casos, ser tácito. Relacionamentos em redes de negócios são geralmente construídos na confiança e na reciprocidade, o que significa que essas relações podem ser ditas por serem harmoniosas (GADDE; MATTSSON, 1987; MORGAN; HUNT, 1994).

Mutualidade e harmonia também podem ser encontradas nas relações entre competidores, embora não tenham interesses mútuos para interagirem. A compreensão mútua de suas posições inter-relacionadas pode dar origem a harmonia entre as partes. Apesar de que semelhanças possam ser encontradas, as relações verticais e horizontais são, em muitos sentidos, tipos totalmente diferentes de relacionamentos, e que os *trade-offs* entre cooperação/harmonia e competição/conflito nas relações verticais e horizontais, respectivamente, são de naturezas diferentes e fornecem diferentes tipos de vantagens a uma determinada empresa. *Insights* significativos sobre relacionamentos horizontais foram observados nos campos teóricos já mencionados, mas o *trade-off* entre a cooperação e a competição ainda não foi abordado (BENGTSSON; KOCK, 2000).

O impacto de variáveis contingenciais na formação de alianças empresariais já foi sugerido no estudo de Gimeno (2004). As evidências mostraram que as alianças entre rivais são muitas vezes, perigosas, uma vez que os objetivos competitivos incentivam o comportamento oportunista e apropriação de recursos (HAMEL, 1991).

Durante os anos 1960, a teoria e pesquisa em administração passaram a adotar uma nova orientação que incorporou um conceito extremamente simples e permitiu avanços significativos no estudo da gestão e organizações (ZEITHAML et al., 1988). A partir de então, muitas relações entre as variáveis de previsão e medidas de performance de vendas foram examinadas empiricamente a partir de situações, empresas, indústrias, produto/serviços e os tipos de compradores (GIACOBBE et al., 2006). Essa orientação, agora conhecida como a abordagem de contingência, enfatiza a importância de influências situacionais sobre a gestão das organizações e questiona a existência de uma única e melhor maneira para gerir ou organizar.

Abordagens de contingência estão posicionadas dentro da gestão como as teorias de médio alcance entre dois pontos de vista extremos. De um lado, existem princípios universais de organização e gestão. De outro, cada organização é única e cada situação deve ser analisada separadamente (ZEITHAML et al., 1988). A abordagem de contingência envolve identificar e observar recorrentes configurações e como as diferentes estruturas, estratégias e processos comportamentais se saem em cada cenário (HAMBRICK, 1983).

Proeminentes teorias de contingência têm sido propostas e testadas relacionando-as com as características e estruturas de ambientes organizacionais (EMERY; TRIST, 1965; PERROW, 1967), com as condições de competitividade e estratégias organizacionais (HAMBRICK, 1983a, 1983b; PORTER, 1980) e com processos comportamentais e características organizacionais (AYMAN et al., 1995; HOUSE, 1971). Além do uso por muitos autores, a abordagem de contingência tem sido um tema subjacente para a construção de teoria

e pesquisa em toda a literatura de gestão (PORTER, 1980; ZEITHAML et al., 1988), oferecendo uma variedade de quadros de contingência que podem contribuir diretamente para o desenvolvimento de conteúdo e estabelecendo a teoria de marketing. Nesse sentido, contribuiu em pelo menos três subdisciplinas – a Teoria da Organização, de Gestão Estratégica e de Comportamento Organizacional – que fornecem teorias de contingência com valor potencial para a área de marketing. Além disso, várias teorias de contingência existentes têm tradições de pesquisa extensas que podem representar um fundamento empírico para a pesquisa nas áreas de marketing relacionadas (PRESCOTT, 1986; ZEITHAML et al., 1988)

Em segundo lugar, de acordo a literatura de marketing (DESHPANDE, 1983), a abordagem de contingência oferece uma técnica alternativa para a geração de teoria de marketing. Com a perspectiva de contingência, variáveis e conceitos de marketing podem ser sistematicamente relacionadas tanto na pesquisa como na teoria. A perspectiva deve fornecer aos pesquisadores de marketing uma outra alternativa no estudo dos problemas e questões que são únicos para a disciplina de marketing (ZEITHAML et al., 1988).

A construção de teorias de contingência, segundo Zeithaml et al. (1988), envolve três tipos de variáveis, que são:

- a) variáveis de contingência, que são representadas por características situacionais e, geralmente, são exógenas à organização ou à gestão propriamente dita. Na maioria dos casos, a possibilidade de controlar ou manipular essas variáveis é, no melhor dos casos, limitada e indireta;
- b) variáveis de resposta, que são ações organizacionais ou gerenciais tomadas em resposta aos fatores de contingência atuais ou previstos;
- c) variáveis de desempenho, que são as medidas dependentes e representam aspectos específicos da eficácia que são apropriadas para avaliar o ajuste entre as variáveis de contingência e variáveis de resposta para uma determinada situação.

Como demonstrado, as abordagens de contingência são substancialmente mais complexas do que as abordagens universais. Abordagens de contingência sugerem que variáveis de previsão (independentes) tenham efeitos interativos sobre o valor do critério variável (dependente) (ROBINSON; MCDUGALL, 2001). Arnold (1982, p. 143) observa que:

Teorias de “contingência”, por definição, admitem a hipótese que a relação entre duas variáveis é “contingente” sobre uma terceira variável e, como resultado, os pesquisadores têm se preocupado com a questão de saber se as variáveis “moderadoras” “interagem” com as variáveis independentes de alguma maneira previsível.

A aproximação da abordagem de contingência com o comportamento de marketing é evidenciada nos estudos de Weitz (1981), Williams e Spiro (1985). Weitz propôs um modelo de contingência para investigar a eficácia dos comportamentos de vendas em interações com os clientes. O modelo postula que a eficácia dos comportamentos de vendas em interações com o cliente depende de recursos do vendedor, da natureza da tarefa de compra do cliente, do relacionamento com o cliente-vendedor e das interações desses três conjuntos de variáveis. Weitz (1981) apresenta proposições de contingência para os efeitos moderadores dos recursos do vendedor, da tarefa de compra do cliente, bem como da relação cliente-vendedor sobre a eficácia do comportamento do vendedor. Ou seja, da adaptação do comportamento de vendas, estabelecimento de uma base de influência, uso de técnicas fechadas *versus* técnicas abertas e exercendo controle sobre as interações de vendas.

Nessa linha de raciocínio e considerando-se o contexto de vendas, Churchill Jr. et al. (1985) concluíram que, embora nenhum fator seja provável para explicar uma grande proporção da variabilidade de performance de vendas, o contínuo desenvolvimento de melhores métodos e medidas pode melhorar o poder explicativo das variáveis independentes.

Fatores contingenciais têm se mostrado presentes na performance dos vendedores. Por exemplo, vendedores adaptam seus comportamentos durante a venda a partir da interação com o cliente ou por meio de informações percebidas sobre a natureza da situação da venda (SAXE; WEITZ, 1982; WEITZ; BRADFORD, 1999; WEITZ, 1978, 1981; WEITZ et al., 1986). Giacobbe et al. (2006) destacam que, teoricamente, como a flexibilidade do vendedor aumenta, o desempenho das vendas deve melhorar.

Mais recentemente, Porter et al. (2003) desenvolveram um modelo teórico da relação entre o comportamento de adaptação na venda e a respectiva performance do vendedor, moderado pela situação de venda. Enquanto esse modelo e os resultados apresentados definem as bases para o papel do vendedor e a sua situação nesse relacionamento, o que se vê é apenas uma parte da imagem global da natureza dessa relação. Repetidas vezes em suas pesquisas, Weitz (1981), Weitz et al. (1986), Spiro e Weitz (1990) destacam que a venda pessoal não é um processo simples, mas baseia-se na interação de dois níveis de contingências:

- a) as contingências de primeira ordem focam o vendedor e a (s) sua (s) capacidade (s) específica (s) e comportamento (s) durante a interação de vendas;
- b) as contingências de segunda ordem concentram-se na natureza da situação de venda encontrada.

As contingências de primeira ordem incluem a capacidade de empatia para com o comprador, a capacidade para perceber pistas contextuais, a capacidade de modificar o comportamento próprio de uma situação de venda e conhecimento (operacionalizado como experiência). Essas contingências são esperadas por moderar a relação desempenho dos vendedores. Além disso, Giacobbe et al. (2006) identificaram a motivação (operacionalizada como intenção) como um antecedente do comportamento de adaptação do vendedor durante uma venda, o que sugere que essa como um fator essencial na adoção e desenvolvimento das capacidades e comportamentos específicos ao contexto da operacionalização da venda.

A abordagem contingencial sugere, portanto, que pode-se observar grandes variações na eficácia, mas que essas variações não são aleatórias (ZEITHAML et al., 1988). Esses autores sugerem que a eficácia depende da compatibilidade adequada de fatores de contingência com os modelos organizacionais internos que possam permitir as respostas adequadas para o ambiente. Ainda, contribuições teóricas e práticas são alcançadas a partir de identificação das variáveis de contingência importantes que se distinguem entre os contextos, o agrupamento dos contextos semelhantes com base nessas variáveis contingenciais e a determinação dos modelos ou respostas organizacionais internas mais eficazes em cada grupo principal.

As dimensões estruturais, culturais, administrativas e processuais da organização têm sido pensadas por afetarem as tendências de cooperação entre os membros da organização (SHAPIRO, 1977). Dentro desse contexto, variáveis como proximidade física dos participantes e a oportunidade de interagirem (WAGNER, 1995), as normas culturais organizacionais (MOCH; SEASHORC, 1981), o estilo de liderança (PODSAKOFF et al., 1996) e do grau em que os sistemas de controle organizacionais recompensam os esforços de cooperação nas realizações individuais são mostradas para influenciarem comportamentos organizacionais cooperativos e/ou construtivos (ANDERSON; OLIVER, 1987; PETERSEN, 1992). Incorporar fatores organizacionais em modelos que explicam a cooperação é importante porque eles fornecem aos gestores orientações práticas sobre como desenvolver e manter sistemas organizacionais cooperativos, como, por exemplo, citam Pinto et al. (1993).

Por último, Ginsberg e Venkatraman (1985) destacam que um dos princípios-chave da estratégia é a adequação das variáveis organizacionais e ambientais para se obter um

desempenho superior. Considerando-se que o desempenho dos vendedores é, em última análise, o reflexo da performance das suas próprias empresas, parece plausível a adoção de fatores contingenciais para a análise da performance dos vendedores como decorrente da cooperação.

Nesse sentido, cinco variáveis específicas são apresentadas a seguir por, hipoteticamente, influenciarem a cooperação vendedor: variáveis demográficas, variáveis de laços interpessoais entre os vendedores, variáveis das normas de compartilhamento de conhecimentos, variáveis do clima psicológico competitivo e variáveis de práticas gerenciais.

2.4.1 Variáveis demográficas

Os conceitos de cooperação e competição são fundamentais para a compreensão das relações interpessoais e intergrupais. Cooperação existe quando as pessoas trabalham em conjunto para alcançar um resultado mutuamente satisfatório, considerando que a competição pode ser caracterizada como um jogo de soma zero em que uma pessoa ganha e outro perde (TJOSVOLD; WONG, 1994). A partir dessa perspectiva, as pessoas em uma díade de decisão cooperam quando buscam um resultado mutuamente satisfatório que reflete as preferências de ambas as partes, enquanto elas competem quando tentam impor suas preferências sobre o outro (FISHER; GRÉGOIRE, 2006).

Deutsch (1949b) argumenta que a tendência de cooperar ou competir depende da natureza da interdependência entre as partes. Cooperação ocorre quando os membros do grupo são interdependentes positivamente de forma que cada pessoa só alcança seus objetivos se os outros também atingirem seus objetivos. Em contraste, a competição resulta quando os membros do grupo são negativamente interdependentes, de tal forma que cada pessoa pode alcançar seus objetivos só se os outros não alcançarem seus objetivos.

Algumas pesquisas que consideraram o gênero sobre a tomada de decisão sugerem que homens e mulheres têm estilos muito diferentes de interação dentro de grupos recém-formados. Os homens tendem a agir de forma competitiva dentro de duplas mistas de gênero, a fim de afirmar seu domínio (TANNEN, 1991) e buscam posições de liderança (RIDGEWAY, 1982) Também são mais propensos do que as mulheres a fazer escolhas competitivas que resultam em ganha-perde ou perde-perde (WALTERS et al., 1998). A competitividade masculina é pensada para ser uma extensão natural de sua busca de agência, uma construção de meta que se refere a um modo de se relacionar com o mundo pelo esforço para o domínio e poder (WIGGINS, 1982).

Em contraste a isso, as mulheres enfatizam interações cooperativas que estabeleçam e mantenham conexões interpessoais, como concordando ou apoiando as declarações de outros (BALES, 1970). Para Bakan (1966), isso é um reflexo de uma ênfase feminina na comunhão, definida como uma orientação cooperativa que enfatiza as conexões interpessoais, contato e solidariedade. Fisher e Grégoire (2006) destacam que estudos de meta-análises apoiam diferenças de gênero em estilos de interação, sugerindo que os homens tendem a estabelecer a sua posição dentro dos grupos a partir de interações relacionadas com a tarefa, enquanto que as mulheres enfatizam comportamentos de interação que são de natureza sociais (EAGLY; KARAU, 1991).

As pesquisas que examinam o papel das variáveis demográficas sobre as atitudes de trabalho e os respectivos resultados nos vendedores são relativamente limitadas na literatura de gestão de vendas (TYAGI; WOTRUBA, 1998).

As forças de vendas incluem pessoas com uma grande variedade de características demográficas. Tyagi e Wotruba (1998) destacam que as oportunidades para se tornar um vendedor estão abertas para quaisquer pessoas e todas as origens e características demográficas. Nem todas as pessoas entram na venda pelas mesmas razões. No entanto, para Wotruba (1993), essas variações de motivações de trabalho podem provocar diferenças de atitudes no trabalho, impactando nos respectivos resultados.

Assim, se essas diferenças de atitudes e de desempenhos podem ser associadas com as características aparentes ou mensuráveis dos vendedores, características demográficas como idade e gênero são aparentes e mensuráveis do ponto de vista da força de vendas. Portanto, todas essas relações poderiam tornar-se útil para ajudar os gestores a desenvolver políticas de seleção, recrutamento, treinamento e desenvolvimento de pessoas mais específicas.

A experiência do vendedor é outro indicador demográfico potencialmente importante na performance dos vendedores (BEHRMAN; PERREAULT JR., 1982, 1984; CHURCHILL JR. et al., 2000). É de se esperar que um vendedor, tornando-se mais experiente na rotina e complexidades da sua posição de vendas em particular, pode aumentar seu nível de desempenho. Além disso, a experiência deve fornecer vendedores uma compreensão mais clara do seu papel na organização (BARTKUS et al., 1989).

Seguindo o anunciando, a seguir será abordado a variável contingencial dos laços interpessoais.

2.4.2 Laços interpessoais

A definição de relacionamento interpessoal, para este estudo, refere-se às interações sociais com os colegas de trabalho, bem como ao grau em que um vendedor percebe os relacionamentos com os seus colegas (vendedores) de trabalho fora do ambiente de vendas, considerando-se as relações de proximidade, reciprocidade e interação propostas por Auh e Menguc (2013).

A qualidade do relacionamento com o colega de trabalho é definida como o grau em que um vendedor percebe um relacionamento mutuamente benéfico e da cooperação com os colegas de trabalho fora da unidade de vendas. Auh e Menguc (2013a) identificaram o conceito de qualidade do relacionamento com o colega de trabalho, em termos de força do relacionamento de um vendedor com colegas de trabalho fora da unidade de vendas. Consistente com a literatura sobre as redes sociais, mais especificamente com Smith et al. (2005), essa definição capta as características de relações fortes entre um vendedor e seus/suas colegas de trabalho com base na:

- a) proximidade: quando um determinado vendedor tem estreitas relações pessoais com outros colegas, mas esse relacionamento dá-se fora da unidade de vendas;
- b) reciprocidade: quando as interações fora do ambiente de vendas com esses colegas, podem ser definidas como mutuamente benéficas;
- c) regularidade: quando pode se comunicar regularmente com outros funcionários fora da unidade de vendas.

A qualidade do relacionamento que um vendedor tem com os colegas de trabalho fora da unidade de vendas pode variar de baixa a alta (SEERS et al., 1995). Relações de baixa qualidade podem ser caracterizadas por interações sociais que são em sua maioria baseadas em relacionamentos transacionais de curto prazo. Por outro lado, os relacionamentos de alta qualidade se manifestam nas relações interpessoais baseadas em interações sociais que envolvam confiança mútua, respeito, apego emocional, reciprocidade interpessoal e obrigações (JANSSEN; VAN YPEREN, 2004). Relacionamentos de alta qualidade com os colegas de trabalho encorajam comportamentos de compartilhamento de conhecimentos dos vendedores com outros indivíduos por meio das trocas sociais, ou seja, o desejo de retribuir e do psicológico, isto é, o desejo de manter relações equilibradas (REAGANS; MCEVILY, 2003).

Segundo a teoria da troca social, Blau (1964, p. 91) afirma que os vendedores partilham seus conhecimentos porque “são motivados pelos retornos que se espera que tragam [. . .] dos outros”. De acordo com a norma da reciprocidade sugerida por Gouldner (1960), as relações de alta qualidade também definem a norma de reciprocidade e desempenham um papel central na governança e na motivação de trocas com benefícios mútuos. Por isso, quando a qualidade do relacionamento é alta, os vendedores estão dispostos a ir além de suas funções formalmente definidas para engajar-se em comportamentos de compartilhamento de conhecimentos (AUH; MENGUC, 2013).

Quando os laços interpessoais são fortes, os vendedores tendem a ser mais motivados a cooperar com os membros do seu grupo social por meio de compartilhamento de conhecimentos (YILMAZ; HUNT, 2001). Para os autores, espera-se que a confiança mútua, o respeito, o apego emocional, o sentido de reciprocidade e obrigações entre os vendedores e seus colegas de trabalho (COLEMAN, 1988) substituam os custos do compartilhamento de conhecimentos que resultam de um sistema de incentivos incongruente. Nesse sentido, mesmo quando os vendedores não percebem benefícios econômicos para compartilhar seus conhecimentos, objetivos comuns, interesses e visão de que os membros do mesmo grupo social de que participam irão ajudá-los a ver o valor da partilha dos seus conhecimentos (CHIU et al., 2006; TSAI; GHOSHAL, 1998).

Como apresentado, acredita-se que, como as relações interpessoais se intensificam, os vendedores se envolverão em comportamentos que vão além de suas expectativas formais da própria função de vendedor, como o compartilhamento de conhecimento, por exemplo. Espera-se que isso aconteça porque os relacionamentos de alta qualidade com colegas de trabalho funcione como um amortecedor para equilibrar as perdas motivacionais resultantes de um desalinhamento entre a remuneração pela performance em vendas e comportamentos de compartilhamento de conhecimentos (AUH; MENGUC, 2013). Em outras palavras, o ato do relacionamento de alta qualidade, propriamente dito, com os colegas de trabalho fora da unidade de venda e sem um controle formal, atuam na vontade efetiva no comportamento dos vendedores, motivando-os a partilhar seus conhecimentos (JAWORSKI, 1988).

A subseção seguinte, abordará a variável contingencial das normas de compartilhamento de conhecimentos.

2.4.3 Normas de compartilhamento de conhecimentos

A descrição da função e trabalho dos vendedores está mudando de um foco de curto prazo, baseado em transações, para uma ênfase de parceria de longo prazo baseada no relacionamento (DAVIES et al., 2010; FLAHERTY; PAPPAS, 2009; STORBACKA et al., 2009). Assim, as capacidades de conhecimento e gestão de relacionamentos têm emergido como conjuntos de habilidades que os vendedores precisam possuir para terem sucesso neste novo contexto competitivo (ARNETT; BADRINARAYANAN, 2005). Então, uma forma essencial que os vendedores podem usar para contribuir para essa transformação é envolverem-se ativamente em comportamentos de compartilhamento de conhecimentos com colegas de trabalho. Flaherty e Pappas (2009) destacam que vendedores estão bem posicionados para comunicar informações estratégicas gerada no ponto de contato com o cliente para gestores-chave dentro da organização. Verbeke et al. (2011) propõem que, na economia de conhecimento intensivo, vendedores precisam assumir o papel de “corretores do conhecimento” porque estão em uma posição única para acumular e transferir conhecimentos com as partes interessadas da empresa.

Segundo Bettenhausen e Murnighan (1985), normas de compartilhamento de conhecimentos são desenvolvidas a partir de interações repetidas entre as pessoas, tornando-se relativamente estável ao longo do tempo, podendo ser transmitidas por meio das culturas organizacionais que são criadas e sustentadas nos processos de socialização e rituais. Auhe Menguc (2013) definem normas de compartilhamento de conhecimentos como as regras informais, não escritas, que são normalmente iniciadas e adotadas por membros do grupo para regulamentar e regularizar a sua partilha de conhecimento (FELDMAN, 1984; FISHER et al., 1997; JAWORSKI, 1988). Os vendedores adquirem normas por meio da aprendizagem, imitação e pressão para se conformar e internalizam essas normas, aderindo aos padrões baseados nos sistemas de valores da organização (KNOKE, 1990).

Cabe destacar que o foco nesta etapa do trabalho é sobre normas de compartilhamento de conhecimentos organizacionais e não das normas de compartilhamento de conhecimentos no nível da equipe de vendas, porque, como mencionado, normas de compartilhamento de conhecimentos envolvem interações com outros membros da equipe fora da unidade de vendas.

Nesse sentido, normas de compartilhamento de conhecimentos variam em intensidade, conforme proposto por Feldman (1984). Normas fortes indicam consenso em nível de grupo (COLEMAN, 1990), sendo que o compartilhamento de conhecimentos é visto como crucial

para o funcionamento e/ou para a sobrevivência da organização (KNOKE, 1990). Essas normas têm certas vantagens, como:

- a) em primeiro lugar, normas fortes definem certas recompensas ou castigos para a conformidade ou o desvio, se for o caso. Ao passo que normas fracas permitem uma ampla latitude de comportamentos aceitáveis (FISHER et al., 1997);
- b) em segundo lugar, normas se tornam um mecanismo de justificação social, de modo que se há conformidade com as normas, os vendedores são recompensados e se há desvio, são punidos, ou seja, pelo isolamento social, ou por falta de suporte (FELDMAN, 1984). Em outras palavras, normas sociais legitimam a autoridade informal para recompensar ou punir quem cumpre ou se desvia de comportamentos desejáveis;
- c) em terceiro lugar, quando as normas são fortes, elas ajudam os vendedores a aprenderem suas expectativas dentro da função e aumentam a previsibilidade do seu comportamento em relação ao compartilhamento de conhecimentos (FELDMAN, 1984). Quando os vendedores percebem que o compartilhamento de conhecimentos é necessário, esperado e apoiado, eles são propensos a procurar por oportunidades para partilharem os seus conhecimentos e, ainda, promoverem comportamentos de compartilhamento de conhecimentos (FISHER et al., 1997). Isso também significa que um entendimento comum de reciprocidade é definido (COLEMAN, 1988), o que por sua vez diminui o medo dos vendedores em relação ao aproveitamento do seu conhecimento e, conseqüentemente, a perda de poder decorrente do conhecimento (AUH; MENGUC, 2013).

A cultura interna de uma organização é um fator determinante para interação entre os membros de uma empresa (DESHPANDÉ et al., 1993). Regras socialmente compartilhadas e formas aceitáveis de comportamentos dentro de uma organização geralmente são rotuladas como normas ou culturais organizacionais. Tende a limitar a variação entre os comportamentos dos membros da organização, suprimindo ou apoiando determinados tipos de comportamentos. Como tal, as normas incorporadas na cultura interna de uma organização prescrevem padrões de comportamento (YILMAZ; HUNT, 2001).

A seguir, é mostrado os aspectos da influência da variável contingencial do clima psicológico competitivo do ambiente de vendas na cooperação individual.

2.4.4 Clima psicológico competitivo

Clima psicológico competitivo refere-se à percepção dos funcionários em relação ao ambiente de suas organizações, de como percebem as recompensas organizacionais e os critérios de desempenho que servem como padrões de comparação com pares do grupo (BROWN et al., 1998; KOHN, 1992).

A competição por recompensas organizacionais e *status* é uma ferramenta usada por gerentes de vendas para motivarem um maior desempenho de vendedores (CHURCHILL JR. et al., 2000). A competição é um aspecto importante do clima psicológico porque concentra a atenção dos funcionários sobre os critérios de desempenho que servem como padrões de comparação com pares do grupo e cria demandas para que os funcionários concentrem seus esforços em atividades relacionadas com as metas (BROWN et al., 1998).

Kohn (1992) faz uma distinção entre a competição estrutural. Segundo esse autor, a competição que é inerente às próprias situações e competitividade intencional e que diz respeito às atitudes das pessoas. A distinção desses termos é importante porque ambas podem ser influenciadas pela administração das organizações. No entanto, a gestão influencia na competição estrutural por meio das decisões sobre as avaliações de performance, remuneração e práticas de supervisão, enquanto a competitividade intencional é estabelecida pela organização por meio de práticas de contratação de pessoal (BROWN et al., 1998).

Mais especificamente, competição estrutural refere-se a situações em que duas ou mais pessoas disputam recompensas tangíveis ou intangíveis que são muito escassas para serem apreciadas igualmente por todos. Nesse sentido, algum grau de realização de metas mutuamente excludentes é inerente à competição estrutural (Kohn, 1992)¹¹. Ou seja, para uma pessoa ganhar e aproveitar a maior parte das recompensas, a outra tem que perder e se contentar com menos recompensas. A quantidade da realização de metas excludentes varia em situações que envolvem competição estrutural, mas está sempre presente em algum grau (BROWN et al., 1998).

Pesquisas sobre performance de vendas exploraram os efeitos das decisões que influenciam o grau de competição estrutural no desempenho de vendas (BELTRAMINI; EVANS, 1988; MURPHY; DACIN, 1998; WILDT et al., 1987; WOTRUBA; SCHOEL, 1983). Brown et al. (1998) destacam que o grau de competição estrutural em uma força de vendas pode

¹¹ Os termos competição estrutural e a realização de metas mutuamente excludentes podem ser considerado, para todos os efeitos, sinônimos.

ser influenciado pelas decisões da administração a partir de três situações: na distribuição de prêmios, no valor e a natureza das recompensas e no *feedback* da supervisão.

Clima psicológico refere-se à percepção dos funcionários em relação ao ambiente da sua organização. James et al. (1978) afirmam que os funcionários interpretam as práticas da organização à luz de seus valores pessoais e avaliam as implicações dessas práticas para seu bem-estar pessoal. Assim, o clima psicológico é medido em termos de percepções que são psicologicamente significativas para o indivíduo, em vez de em termos objetivos de características organizacionais. Portanto, o clima psicológico competitivo representa o grau em que os empregados percebem recompensas organizacionais para ser contingente em comparações de seu desempenho com o de seus pares (Kohn, 1992).

Considerando-se o que foi anunciado sobre a contextualização teórica dos fatores contingenciais da cooperação individual, a subseção a seguir apresenta a última variável que aborda esses fatores. Assim, é apresentado a variável das práticas gerenciais no ambiente da força de vendas.

2.4.5 Práticas gerenciais

Diferentes pessoas tendem a perceber o mesmo ambiente de forma diferente, o que leva à variação nas suas respostas comportamentais a ele (BROWN et al., 1998). Assim, as práticas de supervisão são prováveis que difiram entre os diferentes gestores dentro da mesma organização, dando origem a diferentes percepções do ambiente. Por exemplo, alguns gerentes se concentram principalmente sobre o progresso de cada vendedor em direção a seus objetivos individuais, enquanto outros prestam muita atenção para *rankings* competitivos entre vendedores (YUKL, 2012).

Pesquisas mostraram também que as relações com os subordinados variam substancialmente, mesmo entre aqueles que se reportam ao mesmo gerente (DANSEREAU JR. et al., 1975; PODSAKOFF et al., 1995). Vendedores classificados no alto escalão tendem a desfrutar de relações privilegiadas com a gestão, enquanto outros experimentam relações distantes (DIENESCH; LIDEN, 1986).

As pesquisas sobre a natureza do trabalho gerencial baseiam-se principalmente em métodos descritivos, tais como a observação direta, diários e relatos obtidos a partir de entrevistas. Os gerentes precisam tomar decisões com base em informações incompletas. Isso exige a colaboração de muitas pessoas sobre as quais não têm autoridade formal. A pesquisa descritiva mostra que o trabalho gerencial é inerentemente agitado, variado, fragmentado,

reativo e desordenado. Muitas atividades envolvem breves interações orais que oferecem a oportunidade de obter informações atualizadas e relevantes, descobrir problemas e influenciar as pessoas a implementar planos (YUKL, 2012).

Práticas gerenciais refere-se à eficiência dos gerentes em demonstrar um duplo conjunto de orientações, ou seja, habilidades comportamentais orientadas para as tarefas e para os relacionamentos (BLAKE; MOUTON, 1981). Líderes gerenciais usam o monitoramento para avaliar se as pessoas estão realizando suas tarefas, se o trabalho está progredindo conforme planejado e se as tarefas estão sendo executadas de forma adequada. As informações recolhidas a partir desse monitoramento são usadas para identificar problemas e oportunidades e determinar se são necessárias mudanças nos planos e procedimentos. Informações de monitoramentos podem também ser utilizadas para guiar o uso de relações orientados para comportamentos como elogio ou *coaching*. No entanto, há muitas maneiras diferentes para se controlar as operações, incluindo a observação direta de atividades, examinando atividades ou comunicações gravadas, utilizando sistemas de informação, análise dos relatórios necessários e realizar sessões de avaliação de desempenho (YUKL, 2012).

Mais especificamente, o monitoramento do ambiente de trabalho é definido por Yukl (2012) como verificações sobre a evolução e a qualidade do trabalho, a partir do exame de fontes de informações relevantes para determinar o quão bem as tarefas importantes estão sendo realizadas e avaliando a performance dos membros de uma forma sistemática. A prova de que o monitoramento pode melhorar a eficácia da liderança é fornecida por estudos de levantamento (KIM; YUKL, 1995; WANG et al., 2011) e por estudos utilizando a observação direta (AMABILE et al., 2004; BREWER et al., 1994; KOMAKI, 1986).

Com visto, nesta seção foi abordado os fatores contingenciais do fenômeno coopetição. A seguir, o trabalho volta-se para outro tema, o da pré-disposição de indivíduos para cooperar ou para competir.

2.5 PRÉ-DISPOSIÇÃO PARA COOPERAR E/OU COMPETIR

A pré-disposição de um indivíduo a se comportar de forma cooperativa pode advir de fatores pessoais como traços de personalidade. Por exemplo, Baron (1990) faz uma distinção entre indivíduos cooperadores, competidores e individualistas, como tipos de personalidade. Cooperadores preferem trabalhar em estreita colaboração com outras pessoas e estão principalmente interessados na consecução dos objetivos do grupo. Competidores colocam

mais ênfase em seus objetivos pessoais. Por último, os individualistas vão querer cooperar ou competir dependendo do que melhor se adapta as suas necessidades pessoais.

Os pesquisadores têm usado várias medidas de personalidade como *proxies* para cooperatividade pessoal. Exemplos incluem orientação coletivista Wagner (1995) e a afabilidade (CHATMAN; BARSADE, 1995). Mais especificamente, a cooperatividade pessoal é definida por Yilmaz e Hunt (2001) como um traço da personalidade que determina a pré-disposição de um indivíduo para trabalhar em estreita relação com outros em todas as atividades da vida.

Um vendedor com alta orientação nesse traço de personalidade coloca prioridade em se associar com outros colegas para usufruírem de benefícios mútuos, ganhando aprovação social e trabalhando junto com outros com o mesmo propósito, enquanto uma pessoa com baixa disposição para cooperar prioriza maximizar o seu próprio bem-estar, independentemente de afetarem o bem-estar dos outros (CHATMAN; BARSADE, 1995).

Traço de competitividade é definido por Spence e Helmeirch (1983) como um aspecto da personalidade que envolve o prazer da competição interpessoal e o desejo de ganhar e ser melhor do que os outros. Esse conceito é consistente com o de Kohn (1992), que relaciona-o como competitividade intencional. Esse autor observa que a competitividade intencional é interna e alimenta o desejo por parte do indivíduo para ser o número um da equipe.

O individualismo-coletivismo, como determinante de cooperação e/ou competição, tem sido estudado em nível da sociedade (HOFSTEDE, 1980), individual (EBY; DOBBINS, 1997) e organizacional (CHATMAN; BARSADE, 1995). Mais especificamente, Chen et al. (2011) argumentam que a orientação cooperativa e competitiva são diferentes das cinco grandes personalidades¹² e que são atributos individuais que são igualmente (se não mais) poderosos preditores de comportamentos nas organizações.

Chen et al. (2011) definem orientação cooperativa e orientação competitiva como estáveis diferenças individuais quanto às crenças e atitudes das pessoas sobre em relação à natureza de seu relacionamento com os outros. Em particular, a orientação cooperativa é definida como a visão de um indivíduo em identificar os outros como parceiros, independente da sua vontade de trabalhar com os outros para alcançar objetivos comuns. A orientação

¹² Uma breve revisão da literatura personalidade indica que, “Cinco Grandes” são os mais populares construtos de medida de personalidade. São eles: extroversão, afabilidade, consciência, estabilidade emocional e abertura à experiência - três deles são bastante diferentes daqueles de orientação cooperativa e competitiva.

competitiva, por sua vez, é definida como a visão de um indivíduo que identifica os outros como meios para o autodesenvolvimento e para demonstrar a autoestima.

Considerando-se o exposto e após esse resgate, a seguir passa-se para questões mais específicas do fenômeno cooperação individual, ou seja, a orientação cooperativa e competitiva dos indivíduos. Assim, o trabalho concentra-se nos possíveis impactos desses comportamentos e mostra os efeitos assimétricos da orientação cooperativa e competitiva na cooperação e competição, respectivamente. Primeiramente, é abordado a orientação cooperativa.

2.5.1 Orientação cooperativa

O objetivo da cooperação é o de encontrar uma solução integradora que incorpore e reflita os pontos de vista dos envolvidos. Nessa linha de raciocínio, Fisher e Grégoire (2006) destacam que a cooperação é, portanto, distinto de “arranjo”, no qual o objetivo é agradar o outro, mas com pouca atenção para os seus próprios interesses ou necessidades. “Arranjo” não é mutuamente satisfatório, porque uma pessoa sacrifica suas preferências para agradar o outro membro da díade.

Nesse estudo, a cooperação é definida como o ato de trabalhar em conjunto para um fim (MEAD, 1937), baseando-se na confiança e reciprocidade, resultando em relações harmoniosas. Assim, está relacionada ao coletivismo e preocupação com as necessidades dos outros (GHOSHAL; MORAN, 1996). Nesse particular, a orientação cooperativa é definida como a visão de um indivíduo de outros como parceiros interdependentes da sua vontade de trabalhar com ele para alcançar objetivos comuns (BENGTSSON et al., 2013). Portanto, as relações de cooperação possibilitam ações coletivas para se atingir objetivos comuns, mais especificamente, as metas compartilhadas (MEAD, 1937) e envolvem interdependências entre os atores (ERIKSSON, 2008).

O elemento central do coletivismo é a suposição de que os grupos e indivíduos se ligam mutuamente. Mais especificamente, Hui (1988) argumenta que o coletivismo é definido como um conjunto de sentimentos, crenças, intenções comportamentais e comportamentos relacionados com a solidariedade e preocupação com os outros. De acordo com Schwartz (1990), as sociedades coletivistas são sociedades comunais caracterizadas por obrigações mútuas e com as expectativas baseadas em atribuições de *status*. Nessas sociedades, as unidades sociais de destinos, objetivos e valores comuns são centralizadas. O pessoal é simplesmente um componente do social, tornando a unidade no grupo a chave de análise (TRIANDIS et al., 1995).

Os indivíduos que veem as relações humanas como interdependentes e que encontram prazer em trabalhar com outras pessoas são mais suscetíveis a terem maior comunicação e interação com seus colegas. Portanto, têm mais trocas de informações e conhecimento, reforçando as oportunidades de aprender com os outros. Como resultado, irão desenvolver altos níveis de eficácia, sendo mais propensos a melhorar o desempenho (BANDURA, 2010).

Na mesma linha de raciocínio, os indivíduos com alta pontuação na orientação cooperativa estão mais dispostos a contribuir para ajudar aqueles em necessidade, porque têm uma comunicação mais frequente e interação com seus colegas que possam trazer mais trocas sociais em seus relacionamentos (BLAU, 1964). Isso pode levar à formação de laços afetivos e aumentar a harmonia entre os membros do grupo (CHEN et al., 2011). Pesquisas sobre orientação social sugerem que indivíduos com uma orientação cooperativa, em oposição a uma orientação competitiva são mais propensos a fazer uma contribuição voluntária para o bem público. Na medida em que o sucesso organizacional se assemelha ao bem público para os membros da organização, espera-se que estes indivíduos apresentam mais comportamentos de orientação coletivista (MCCLINTOCK; LIEBRAND, 1988; PARKS, 1994).

A seguir, é abordado a orientação competitiva.

2.5.2 Orientação competitiva

Bengtsson et al., (2013) definiram a orientação competitiva como a visão de um indivíduo de outros como meios para o autodesenvolvimento e para demonstrar a autoestima. Mais especificamente, a competição é entendida como uma força motriz que mantém os funcionários em busca do crescimento pessoal e profissional. Thomas (1976) define uma orientação competitiva como aquela em que um membro de uma dupla possui um forte desejo de satisfazer as suas próprias preocupações e um desejo fraco para satisfazer as preocupações do outro membro da díade.

No entanto, entende-se que há um elemento central na orientação competitiva: o individualismo. O individualismo é o pressuposto de que os indivíduos são independentes uns dos outros (OYSERMAN et al., 2002). A partir desse núcleo, uma série de consequências plausíveis ou implicações do individualismo podem ser distinguidas. Hofstede (1980) define individualismo como um foco em direitos acima das funções, uma preocupação para si e para a família imediata. Uma ênfase na autonomia pessoal e autorrealização, baseando-se em uma identidade de realizações pessoais.

Hui (1988) descreve que o comportamento humano é uma função tanto da pessoa como do ambiente físico e social. Nesse contexto, Kim et al. (1994) definem o conceito de individualismo como uma visão de mundo que centraliza o pessoal, metas pessoais, singularidade pessoal e controle de pessoal, mas cercado por circunstâncias sociais. Já Waterman (1984) argumenta que o individualismo normativo tem um foco na responsabilidade pessoal e liberdade de escolha, fazendo jus ao seu potencial e respeitando a integridade dos outros. Por último, Schwartz (1990) definiu as sociedades individualistas como fundamentalmente contratuais, o que consiste em grupos que negociam as relações sociais, com obrigações e expectativas específicas e com foco na obtenção de *status*.

Essas definições conceituam o individualismo como uma visão de mundo que centraliza o pessoal, mais especificamente para objetivos pessoais, singularidade pessoal e controle pessoal (KIM et al., 1994; TRIANDIS et al., 1995). Implícito a esse contexto, tem-se os traços de competitividade, que são conceituados por Spence e Helmeirch (1983) como aspectos da personalidade que envolvem o gozo da competição interpessoal e o desejo de ganhar e ser melhor do que os outros. Essa definição é consistente com a de competitividade intencional de Kohn (1992). O autor afirma que a competitividade intencional é interna do indivíduo, despertando-o para o desejo por parte do indivíduo para ser o número um. Portanto, assemelha-se a uma orientação competitiva.

Indivíduos com alta pontuação na escala de orientação competitiva são mais propensos a se concentrar em autodesenvolvimento para aspirar fazer melhor do que outros. Sob a estrutura de trabalho em equipe, para chegar à frente, são suscetíveis de prestar mais atenção ao seu próprio trabalho e tentar obter mais recursos e apoio para o seu próprio trabalho. Consequentemente, são mais propensos a se destacar em seu próprio desempenho da tarefa. Tais desempenhos são um forte impulso para o sucesso pessoal. Por outro lado, é provável que ignore as necessidades dos outros, da equipe ou das metas organizacionais e, portanto, essas pessoas são menos propensas a realizar comportamentos discricionários que tomam muito do seu tempo pessoal, mas que não beneficiem diretamente seus objetivos pessoais. Pesquisas em dilemas sociais têm mostrado consistentemente que aqueles que têm uma orientação para forte competição são mais propensos a falhas no interesse coletivo para perseguir seus próprios interesses (BORNSTEIN, 1992; LIEBRAND, 1984).

Com visto e a partir dessas contextualizações teóricas das orientações cooperativas e competitivas, passa-se para o resgate teórico dos efeitos assimétricos desses comportamentos e aborda-se possíveis impactos assimétricos nos construtos cooperação e competição.

2.5.3 Efeitos assimétricos das orientações cooperativa e competitiva

As orientações cooperativa e competitiva levam a uma expectativa deste estudo, que sugere que os indivíduos que apresentam tais características possam exercer comportamentos cooperativos e competitivos diferentes em relação aos indivíduos que não apresentam tais características, a ponto de exercerem efeitos assimétricos na formação da cooperação e competição. Ou seja, a orientação cooperativa pode exercer um efeito assimétrico na cooperação e a orientação competitiva pode exercer um efeito assimétrico na competição.

Algumas pesquisas em marketing sugerem efeitos assimétricos para argumentar sobre a negatividade ou a dominância de informações negativas sobre as positivas nos julgamentos (ANDERSON; SULLYVAN, 1993; MITTAL et al., 1998; SIRDESHMUKH et al., 2002). Suporte teórico para essas previsões são principalmente oriundos de Kahneman e Tversky (1979), precursores na teoria da hipótese de aversão à perda¹³ (WYER JR.; SCOTT, 1982) pela hipótese das características de codificações dos eventos negativos na memória.

A extensão dessa proposta é feita com base na pesquisa do modelo teórico de Herzberg (1966) e na interpretação dos diagnósticos em decisões sociais (OLIVER, 1999; SKOWRONSKI; CARLSTON, 1987; TAYLOR; 1991) para, então, propor efeitos assimétricos “contingentes” pelos quais os efeitos negativos ou positivos possam ser observados. De acordo com a teoria clássica de necessidade de satisfação, a teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que distingue entre “higiene” (fatores que quando presentes evitam a insatisfação) e “motivadores” (fatores que quando presentes produzem satisfação).

Esse estudo mostrou que tais fatores, quando presentes, proporcionam alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada pela ausência deles não chega a ser significativamente proporcional. Esses são os fatores que Herzberg (1966) chamou de “motivacionais”. Por outro lado, alguns fatores, quando estão ausentes, proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação. Esses são os fatores chamados de “higiênicos”.

De acordo como a teoria da diagnosticidade de Skowronski e Carlston (1987), nota-se que a percepção sobre a interpretação do desempenho de um atributo da pessoa é afetada por um ponto neutro para esse atributo (base de comparação), em comparação com outros atributos.

¹³ Na teoria prospectiva, a aversão a perda se refere à tendência para que as pessoas prefiram evitar perdas a obter ganhos de aquisição. Alguns estudos sugerem que as perdas pessoais são duas vezes mais poderosas do que são psicologicamente os ganhos. Aversão a perda foi convincentemente demonstrada por Tversky e Kahneman (1979).

Como tal, esta teoria rejeita a noção de que a negatividade dos efeitos é universal e argumenta que ambas (negatividade e positividade dos efeitos) são plausíveis contingentes sobre a natureza do atributo.

Até o presente momento, o trabalho concentrou-se nos aspectos da coopetição, mais especificamente na contextualização teórica, nas questões estratégicas e nos níveis do fenômeno. Após, voltou-se para questões mais pontuais sob a ótica da cooperação e da competição. A seguir, o estudo volta-se para as questões específicas do impacto da cooperação e da competição, ou seja, da coopetição, na performance da força de vendas.

2.6 PERFORMANCE DE VENDAS

A performance dos vendedores tem sido a variável central de interesse no domínio da gestão da força de vendas. Por mais de 80 anos, os profissionais de vendas e pesquisadores têm tentado entender o desempenho do vendedor e identificar os fatores que o influenciam. No entanto, as razões para o papel central da performance dos vendedores, na literatura de vendas, parecem estar enraizadas na ligação entre o desempenho de vendas e receita global da empresa (RICH et al.,1999).

Os vendedores, considerando-os como grupos de vendas, são, talvez, as pessoas mais importantes no processo de comunicação de marketing da empresa, pois esses indivíduos ocupam uma posição de fronteira dentro da organização (BASIR et al., 2010). Sohi (1996) e Baldauf e Cravens (2002) argumentam que essa importância é decorrente da representação que exercem junto aos clientes da organização, pois interagem com eles, sustentando as operações e servindo como um mecanismo para monitorar e verificar o ambiente externo das suas organizações.

Pela necessidade de aumentar o *market share* ou ser o provedor de serviços preferido dos consumidores, os gestores têm-se motivado para entender os fatores que sustentam a performance dos profissionais de vendas. Morris et al. (1991) destacam que o desempenho de vendas tem sido uma das variáveis mais comumente usados para medir a performance dos vendedores. Portanto, pode-se considerar que quando os vendedores fazem bem o trabalho de vendas, a organização é provável que irá bem e, ao contrário, normalmente também é verdade (RICH et al.,1999).

Vendedores qualificados podem oferecer melhorias substanciais de performance no ambiente de negócios cada vez mais competitivo. Um vendedor de alta qualidade que maximize receita dos clientes existentes e que, sistematicamente, identifique e gere novas perspectivas

permitirá que uma empresa cresça mais rapidamente do que seus concorrentes (FUTRELL, 2011). A maior parte das organizações de varejo tem a expectativa de possuir nos seus quadros de funcionários vendedores com habilidades interpessoais mais elevadas, de modo que possam alavancar a performance de vendas ou, ainda, cumprir os objetivos de vendas de uma organização (FUTRELL, 2011; INGRAM et al., 2006).

Considerando-se o exposto, para este estudo assume-se que a performance é o comportamento avaliado em termos da contribuição efetiva dos vendedores para as metas e objetivos de vendas de uma determinada organização (CHURCHILL JR. et al., 2000).

Nas subseções seguintes serão abordados os temas sobre a avaliação e sobre as medidas objetivas e subjetivas da força de vendas. Primeiramente, apresenta-se a avaliação da performance da força de vendas.

2.6.1 Avaliação da performance da força de vendas

Não há um conjunto universalmente aceito de critérios pelos quais os gestores avaliam a força de vendas. As avaliações variam de acordo com a organização, bem como por empresas do mesmo setor. Infelizmente, existe pouca evidência com relação à adequação de um critério específico dentro de um determinado contexto de vendas (MORRIS et al., 1991).

A partir dos estudos de Avila e Fern (1986), Jackson Jr. et al. (1983) e Churchill Jr. et al. (1985), Morris et al. (1991) propõem a avaliação da força de vendas como um processo de seis etapas:

- a) seleção das bases ou critérios em que a avaliação será realizada;
- b) desenvolvimento de medidas específicas de performance;
- c) estabelecimento de objetivos ou desempenho e padrões de performance para cada mensuração;
- d) monitoramento da performance real;
- e) comparação da performance real às normas;
- f) análise dos resultados com os vendedores.

Para esses autores, enquanto cada passo gera problemas específicos, o desafio mais difícil parece ser o de definir critérios de avaliação e desenvolvimento de medidas específicas de performance.

Uma questão relacionada à avaliação da força de venda diz respeito ao número de medidas a serem utilizados na avaliação da performance. Tanto os pesquisadores como os gestores reconhecem a natureza multidimensional do desempenho das vendas e muitos deles têm enfatizado a necessidade de mais de um critério quando realização de avaliações (BEHRMAN; PERREAULT JR., 1982; DARMON, 1982).

Em relação aos critérios de avaliação da força de vendas, Morris et al. (1991) sugerem que os indicadores de performance podem ser divididos em quantitativos e qualitativos. Os indicadores quantitativos tendem a ser mais objetivos e são mais fáceis de padronizar e administrar. Ainda, estes indicadores podem ser subdivididos em medidas de entrada (por exemplo, o número de chamadas de vendas realizadas, número de relatórios entregues, as despesas comerciais) e as medidas de saída (volume de vendas, número de novas contas abertas, o número de pedidos realizados). Destas, as medidas de saída tendem a receber mais ênfase.

As medias qualitativas, por sua vez, são de natureza subjetiva e permitem que os gerentes de vendas possam introduzir conceitos ou preconceitos pessoais nas avaliações. No entanto, as medidas qualitativas tendem a criar ambiguidades entre os gerentes de vendas e vendedores em termos de definição de performance. Dadas essas limitações, são muitas vezes sugeridas como suplementares a fatores quantitativos no processo de avaliação de vendas (DARMON; 1982; JACKSON JR. et al., 1982).

A seguir, aborda-se as medidas objetivas e subjetivas de performance da força de venda.

2.6.2 Medidas objetivas e subjetivas de performance

A variável performance é o critério mais amplamente estudado no comportamento organizacional e literatura de gestão de recursos humanos (RH) (HENEMAN, 1986; SCHMIDT; HUNTER, 1992). Por isso, a mensuração e a validade do construto é fundamental. Bommer et al. (1995) destacam que a mensuração de validade convergente do construto performance é importante para acadêmicos e profissionais. Para os acadêmicos, é fundamental para a validade do teste de hipóteses e construção da teoria, ao passo que os gestores cada vez mais estão interessados em avaliar com precisão o desempenho do empregado na para utilizar os recursos escassos.

Apesar de existirem várias maneiras de se subdividir medidas de desempenho, o mais popular tem sido entre as medidas objetivas e subjetivas. As medidas objetivas são definidas como medidas diretas de comportamentos contáveis ou de resultados, ao passo que as medidas subjetivas consistem em avaliações de supervisores em relação ao desempenho do empregado.

Embora essas categorias sejam um tanto arbitrárias, fornecem uma distinção útil para que as pesquisas possam ser organizadas, sintetizadas e interpretadas (BOMMER et al., 1995).

Na literatura de gestão de vendas, a performance foi medida por uma variedade de maneiras diferentes. Por exemplo, cerca de metade das 1.653 associações (53,3%), incluídas na meta-análise dos determinantes da performance dos vendedores, apresentada por Churchill Jr. et al. (1985) utilizou-se de avaliações subjetivas fornecidas pelos gestores, colegas ou autorrelatos. A outra metade (46,7%), utilizou-se, como medida de performance, de dados objetivos, como o volume total de vendas, comissões de vendas ou porcentagem de metas de venda. No entanto, na maioria dos casos, não foi feita nenhuma tentativa de explicar por que um tipo de medida foi utilizado em oposição a outra.

Os teóricos que examinaram medidas objetivas e subjetivas de performance em geral concordaram que elas não devam ser utilizadas de forma intercambiável. Essas recomendações foram empiricamente apoiadas por Da Silva et al. (2013), que concluíram que as medidas não eram substituíveis entre si e que, quando revisões da literatura são realizadas, os resultados devem ser agrupados por tipo de critérios de performance.

A suposição implícita dessa prática, segundo Rich et al. (1999), parece ser que medidas objetivas e subjetivas de desempenho são intercambiáveis e que o domínio da performance das vendas está devidamente relacionado tanto com as avaliações subjetivas e com resultados objetivos.

Aparentemente, a questão do entendimento se as medidas objetivas de performance dos vendedores avaliam a mesma coisa que as medidas subjetivas não foi diretamente levantada na literatura de vendas. No entanto, Rich et al. (1999) argumentam que há razões conceituais e empíricas sobre por que elas podem ser diferentes.

Do ponto de vista conceitual, Cascio e Valenzi (1978) observaram que nas medidas objetivas podem faltar porções de variância sistemática que estão contidas em avaliações subjetivas gerenciais. Mais especificamente, notaram que, além de a variação relacionada com o trabalho sistemático que está contido em medidas objetivas de desempenho, a variância nas avaliações subjetivas de gestão de performance pode também ser decorrente de duas situações:

- a) variância relacionada com o trabalho sistemático que não se reflete estritamente nas medidas objetivas de performance;
- b) sistemática, mas variância de tarefas irrelevantes que podem ou não ser incluídas nas medidas objetivas de performance.

Há também evidências empíricas que sugerem que as medidas subjetivas e objetivas de performance podem não ser tão equivalentes, como alguns pesquisadores têm assumido. De relevância direta com essa proposta, o estudo de Bommer et al. (1995) apresentaram resultados de uma meta-análise que especificamente examinou a relação entre as medidas objetivas e subjetivas de desempenho presentes na literatura comportamento organizacional. Os resultados mostraram que não houve validade convergente entre essas medidas, pois, se fosse o caso, deveriam ser fortemente correlacionadas umas com as outras. Ainda, a correlação das medidas objetivas e subjetivas de performance apresentou uma média corrigida de 0,389. Esse valor, embora significativamente maior do que zero, indica que as medidas objetivas e subjetivas do desempenho não devem ser utilizados de forma intercambiável.

Como visto, não há um consenso na literatura sobre a forma mais adequada para se medir a performance dos vendedores. Alguns autores argumentam que as medidas de autoavaliações causam viés na mensuração da performance. Outros, porém, acreditam que as medidas de autoavaliações são excelentes, pois, mesmo que elas sejam tendenciosas, não há razão para acreditar nesse viés (CHURCHILL JR. et al, 1985).

Neste ponto encerra-se a Parte I do trabalho, que apresentou a justificativa e relevância do estudo, as lacunas e questões de pesquisa, bem como os objetivos gerais e específicos. Após, foi apresentado o resgate teórico do fenômeno coopetição. A Parte II, que se inicia a seguir, tem por objetivo mostrar o referencial empírico do estudo.

3. AMBIÊNCIA DE PESQUISA

Este capítulo do trabalho tem por objetivo apresentar a ambiência de pesquisa, onde foram desenvolvidos os estudos qualitativos e quantitativos deste trabalho. Mais precisamente, será contextualizado o grupo de empresas das Lojas Colombo S.A. Comércio de Utilidades Domésticas¹⁴, sua rede de lojas, a Colombo Consórcios, a Crediare e a Colombo Motor. Também será apresentada a linha de tempo da empresa, as estratégias e a gestão da organização. Por último, serão ressaltados os principais prêmios e destaques da empresa nos últimos anos. Salienta-se que as informações apresentadas nesta etapa foram extraídas das fontes LOJAS COLOMBO S.A. (COLOMBO, 2011, 2014; EXAME, 2014).

3.1 O GRUPO COLOMBO

Lojas Colombo S.A. Comércio de Utilidades Domésticas, que utiliza o nome fantasia Lojas Colombo, é uma empresa varejista especializada em produtos eletroeletrônicos, eletrodomésticos, móveis e serviços relacionados, que atua na região Sul do Brasil há mais de 50 anos, e, atualmente, está entre as cinquenta maiores e melhores empresas do setor de varejo, conforme a Revista Exame (2014).

Além das lojas físicas e *on-line*, a empresa conta com a incorporação da Colombo Motors, da Crediare, da Colombo Motors e do Consórcio Colombo. Por meio dessas empresas comercializa e disponibiliza para seus clientes, nos vários canais de acesso, as seguintes linhas de produtos:

- a) som e vídeo;
- b) eletrodomésticos;
- c) ferramentas;
- d) esporte e lazer;
- e) telefonia, informática e portáteis;
- f) automotivo/motos;
- g) bazar, móveis e decoração.

¹⁴ Será utilizado o termo Lojas Colombo ou simplesmente Colombo quando for necessário se referir ao segmento de atuação das lojas físicas de comércio varejista. Quando da necessidade de se referir ao grupo de empresas da companhia, será utilizado o termo Grupo Colombo.

Além desses, oferece os seguintes serviços:

- a) cheque presente;
- b) lista de casamento;
- c) central de atendimento Colombo;
- d) garantia estendida;
- e) crediário flexível;
- f) seguro Colombo Protege (internação hospitalar);
- g) seguro Colombo Protege Acidentes Pessoais;
- h) troca garantida;
- i) ativação e recarga de celular;
- j) seguro prestação;
- k) crédito pessoal;
- l) cartão de crédito colombo/visa;
- m) financiamentos e consórcio.

Lojas Colombo desenvolveu um sistema padronizado para operar suas lojas, que inclui procedimentos de tecnologia da informação, gerenciamento de estoques, processamento de operações, relacionamento com o cliente, administração das lojas, disposição de mercadorias, venda de produtos e serviços e política de crédito ao consumidor. Todas as lojas operam de forma idêntica sob esse sistema. No entanto, há variações nos produtos oferecidos, nas equipes, nas promoções e nos *designs* entre as lojas, em função de serem baseados na autoridade descentralizada dada aos gerentes de cada loja e na configuração da filial, nos termos de tamanho e localização.

A empresa possui mais de 2 milhões de clientes cadastrados, que compram regularmente em um dos tipos de lojas que compõem o sistema multicanal da companhia, que são:

- a) lojas convencionais de rua;
- b) lojas convencionais de *shopping*;
- c) lojas *premium*, diferenciada em *design* e produtos de alta tecnologia;
- d) loja *web*;
- e) Colombo Tech, loja destinada ao público jovem, sintonizado em tecnologia;
- f) centros automotivos, que comercializam pneus e serviços relacionados como instalação, alinhamento e outros produtos automotivos;

- g) Colombo Motors, loja que comercializa ciclomotores, motos, triciclos e quadriciclos da marca Shineray.

3.1.1 Rede de Lojas

A rede de lojas Colombo atua com 253 lojas físicas distribuídas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Além disso, a rede é composta por uma loja *online*, denominada Loja Web, onde é possível adquirir produtos e serviços a partir do endereço eletrônico www.lojascolombo.com.br. Ainda, a Loja Web possui um canal de televendas onde é possível comprar mais de cinco mil produtos e serviços disponibilizados pelo Grupo Colombo e com atendimento efetuado por consultores de negócios. O canal de televendas é subdividido em atendimento para pessoas físicas e pessoas jurídicas.

A Tabela 2 apresenta a frequência detalhada de lojas por tipo e estado federativo.

Tabela 2 – Distribuição das lojas físicas do Grupo Colombo

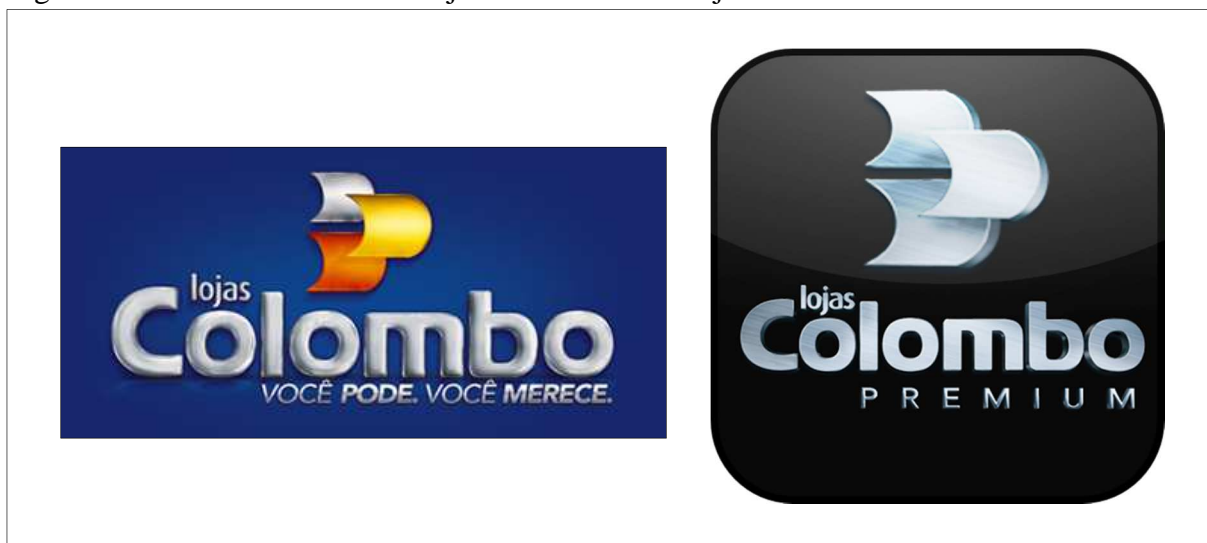
Tipo Loja	Unidade Federativa						Total	
	PR		RS		SC			
Shopping	2	16,7%	7	58,3%	3	25%	12	100%
Premium	3	33,3%	4	44,4%	2	22,2%	9	100%
Convencional de Rua	38	16,4%	136	58,6%	58	25%	232	100%
Total	43	17%	147	58,1%	63	24,9%	253	100%

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Como visto, mesmo que a empresa atue em três estados, atualmente há predominância de filiais no RS (com 147 lojas), seguida por SC (com 63 lojas) e PR (com 43 lojas). Ainda, percebe-se que independente do estado de atuação, as lojas convencionais de rua são a maioria em relação ao total de unidades.

Em relação à identidade visual das lojas, a empresa utiliza-se de duas estratégias distintas em suas ações promocionais: uma para lojas tradicionais de rua e em *shopping centers* e outra para lojas *premium*. Esta última caracteriza-se pela utilização de logotipo nas cores branco e preto, sendo que para as outras, é utilizado o logotipo colorido, com predominância do azul marinho e detalhes em branco, amarelo e laranja, conforme mostra a Figura 2, que apresenta a identidade visual da Lojas Colombo e da Lojas Colombo Premium.

Figura 2 – Identidade visual da Lojas Colombo e da Lojas Colombo Premium



Fonte: Colombo (2014).

3.1.2 Consórcio Colombo

Fundada em 18 de agosto de 1987, a Farroupilha Administradora de Consórcios (FAC) é uma das empresas do Grupo Colombo e atua no segmento de consórcios. Possui aproximadamente 1.100 funcionários e operara nas mais de 250 lojas da rede Colombo, distribuídas no RS, SC e PR e utiliza o nome fantasia Consórcio Colombo.

Em 2003 foi considerada a marca mais lembrada pela Revista Amanhã na pesquisa Top Of Mind, feito que se repetiu consecutivamente nos anos de 2010 a 2013. No entanto, a consolidação da marca ocorreu em março de 2004, quando foi eleita a maior administradora de consórcios de eletroeletrônicos do país pelo Congresso Nacional de Administradoras de Consórcios (CONAC).

Foi destaque no CONAC por dois anos consecutivos (2003 e 2004) como caso de sucesso nacional entre as administradoras, levando as informações em tempo real para qualquer um dos pontos de venda. Esse processo gerou maior agilidade na venda de consórcios e benefícios para os clientes, que já saem da loja com todas as informações pertinentes a sua compra, tais como grupo, cota, datas das assembleias e dos vencimentos.

No primeiro semestre de 2010, a FAC destacou-se como a terceira empresa em volume de vendas no segmento “Consórcio de Motocicletas”, segundo dados do Banco Central do Brasil. Os números da FAC não pararam de crescer. Já são aproximadamente 1.700 contemplações ao mês e mais de 62 mil consorciados ativos. Ao longo de sua história, a administradora já contemplou mais de meio milhão de consorciados.

A Figura 3 apresenta a identidade visual da marca Farroupilha Administradora de Consórcios.

Figura 3 – Identidade visual da Farroupilha Administradora de Consórcios



Fonte: Colombo (2014).

3.1.3 Crediare

A Crediare S.A. Crédito, Financiamento e Investimento é subsidiária integral do Grupo Colombo e opera com oferta de crédito para a compra de eletros e móveis pelos clientes da rede de lojas da Colombo. E oferece ao mercado, como principal produto, o crédito pessoal Dinheiro na Hora. Surgiu como braço financeiro para o Grupo Colombo em um setor em que a tendência é cada vez mais operar a oferta de produtos em conjunto com a oferta de crédito, com a vantagem de que, por não ser um banco, tem sua identidade atrelada à marca da Lojas Colombo.

Constituída em setembro de 2003, a Crediare oferece aos clientes da Lojas Colombo soluções integradas de produtos financeiros e trazendo novas fontes de captação de recursos à companhia. O ano foi marcado pela conquista de novos mercados para o grupo Colombo, além da forte retomada da participação nas regiões onde já atuava, firmando-se como uma das maiores redes varejistas do *ranking* nacional.

Em maio de 2007, o Bradesco, um dos maiores bancos privados do país, assumiu o controle de 50% da Crediare, sendo mantidos os demais 50% com a Lojas Colombo. Essa parceria proporcionou à Crediare capacidade de realizar financiamentos de aproximadamente R\$ 1 bilhão e a empresa passou a oferecer diversas linhas de crédito, capitalização e seguros.

Toda essa evolução e trabalho tiveram reconhecimento nacional, pois em 25 de junho de 2007, por indicação da Austin Rating, a Revista Balanço Financeiro da Gazeta Mercantil premiou a Crediare como a “Melhor Financeira do Ano de 2006 em Resultado Operacional”. Em novembro de 2007, a Lojas Colombo recebeu quatro prêmios Top de Marketing da Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil (ADVB), na seccional RS, entre eles o prêmio “Destaque em Finanças”, em função do trabalho desenvolvido pela Crediare.

Em 2008 foi lançado o cartão de crédito híbrido, com a bandeira Colombo/VISA, sendo a única financeira no país, na época, autorizada a emitir cartões com a bandeira VISA.

Atualmente, além de atingir o público da classe C, a Crediare visando sua expansão e a busca de novos mercados, a empresa apresentou o Cartão Internacional, pelo qual oferece programas de pontos com resgate de milhas. Para tanto, a empresa vem se reestruturando tanto sistemicamente quanto com uma equipe especializada para atender esse novo mercado.

A Figura 4 apresenta a identidade visual da Crediare.

Figura 4 – Identidade visual da Crediare



Fonte: Colombo (2014).

3.1.4 Colombo Motors

Em 2009 o Grupo Colombo iniciou a operação da Colombo Motors, com a comercialização de ciclomotores, motos, triciclos e quadriciclos da marca Shineray. Na matriz da Lojas Colombo, em Farroupilha, foi montada, em conjunto com a montadora de motocicletas Shineray, um centro tecnológico desta marca e uma estrutura para distribuição dos veículos e reposição de peças originais à rede de assistência técnica autorizada. No entanto, a comercialização dos veículos ficou e continua sob a responsabilidade das lojas.

Após iniciar suas atividades no mercado do Rio Grande do Sul, a Colombo Motors ampliou sua capacidade gerencial, firmando parcerias com redes de assistência técnica, oferecendo serviço especializado aos seus clientes. Já em 2010, a Colombo Motors ampliou seu mercado de atuação, passando a efetuar vendas por meio das lojas da Rede Colombo nos estados de Santa Catarina e Paraná.

O grande avanço da empresa aconteceu com a parceria firmada com o Consórcio Colombo no ano de 2010, pelo qual os clientes passaram a contar com as facilidades do Consórcio e a entrega antecipada das motos pela fábrica da Shineray no Brasil. A parceria com o Consórcio fez com que a Colombo Motors figurasse entre as principais revendas de motocicletas do país.

A Figura 5 apresenta a identidade visual da marca Colombo Motors.

Figura 5 – Identidade visual da marca Colombo Motors



Fonte: Colombo (2014).

3.1.5 Estratégias e gestão

Em termos de estratégia, o Grupo Colombo busca consolidar e melhorar sua posição entre os cinco maiores distribuidores de eletroeletrônicos, eletrodomésticos, móveis e acessórios e serviços automotivos do Brasil, alavancando a rede de distribuição e a base de consumidores pela oferta de novos serviços financeiros, incluindo crédito pessoal, financiamento de automóveis e lançamento de novos produtos.

De acordo com Colombo (2014), para alcançar essas metas, são adotadas as seguintes diretrizes estratégicas e de gestão:

- a) missão:
 - realizar sonhos, proporcionando soluções de varejo, de forma sustentável;
- b) visão:
 - ser a melhor experiência de varejo;
- c) negócio da marca:
 - proporcionar soluções de varejo;
- d) valores e princípios:
 - foco no resultado;
 - foco no cliente e excelência no atendimento;
 - qualidade nos processos;
 - capacitação e aprendizado contínuo;
 - profissionalismo e ética nas relações;
 - respeito, coerência e espírito de equipe;
 - confiança e credibilidade;

- assertividade e pró-atividade.

A missão, visão e valores estão presentes como diretrizes das ações da empresa, a qual efetua a revisão anual dessas premissas quando da revisão de seu planejamento estratégico. Como evidências, há a divulgação dessas premissas no site www.colombo.com.br, murais internos, intranet, crachás e manual do Programa de Atendimento Colombo (PAC). A abrangência dessa prática envolve todos os colaboradores da rede e é adotada desde 2001.

Como resultado, a Lojas Colombo ocupa a 393ª posição no *ranking* das 500 maiores empresas brasileiras em vendas. Ocupa também a 55ª posição entre as maiores empresas da região sul pela Revista Exame Melhores & Maiores 2014 (EXAME, 2014).

Considerando-se apenas o setor de varejo, no ano de 2013 a rede ocupou o 43º lugar, com vendas líquidas¹⁵ de R\$ 1.403.000,00 e apresentou uma taxa de crescimento em relação a 2012 de 9,2%, apesar de as vendas do setor terem desacelerado, com um avanço de 4,3%, o que representa quase metade da média dos últimos cinco anos (EXAME, 2014).

A Tabela 3 mostra o desempenho da Lojas Colombo em relação ao setor de varejo no que diz respeito aos indicadores utilizados pela Revista Exame Melhores & Maiores 2014 para determinar o *ranking* das melhores empresas brasileiras. Nota-se que a Lojas Colombo apresenta desempenho superior à média do varejo nos indicadores Crescimento das Vendas e Margem das Vendas. Entretanto, desempenho inferior à média do varejo nos indicadores Rentabilidade do Patrimônio, Liquidez Corrente e Riqueza Criada por Empregado no ano de 2013. Em relação à rentabilidade sobre as vendas, a Colombo apresentou uma taxa de 4,7%, quase o dobro da média brasileira do setor varejista, que foi de 2,7% (EXAME, 2014) e superior à média do setor na América Latina e mundial, que foi de 3,4% (DELOITTE, 2015). Considerando-se a receita de vendas brutas, que em 2013 foi de R\$ 1.571.084,00, sua rentabilidade apresentou uma taxa de 4,6% (COLOMBO, 2014).

Tabela 3 – Comparativo da Lojas Colombo com o setor do varejo

Indicadores	Lojas Colombo	Setor de Varejo
Crescimento das Vendas	9,6 %	7,2 %
Rentabilidade do Patrimônio	-8 %	16,4 %
Liquidez Corrente	0,44	1,36
Margem das Vendas	4,7 %	2,7 %
Riqueza Criada por Empregado	US\$ 30,867	US\$ 29,300

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Exame (2014).

¹⁵ Calculadas pela diferença aritmética entre o valor das vendas brutas, deduzidas das devoluções e abatimentos, e os impostos sobre vendas.

3.1.6 Histórico do Grupo Colombo

A história do Grupo Colombo iniciou em 1959, mais especificamente no dia 30 de novembro, na cidade de Farroupilha/RS, na Serra Gaúcha, a partir da sociedade dos primos Adelino Raymundo Colombo e Dionysio Balthasar Maggioni, que se uniram para criar uma pequena loja de eletrodomésticos e de serviços de consertos de aparelhos de rádios. Iniciava-se, então, a Maggioni & Colombo Ltda., com uma filosofia própria que se mantém até os dias de hoje: atendimento personalizado e um fundamental apoio técnico pós-venda para os clientes.

O ano de 1965 foi um importante marco na história da empresa, com a inauguração da primeira filial fora dos limites da cidade de Farroupilha, em Caxias do Sul. Depois disso, ocorreu a abertura das filiais de Flores da Cunha, São Marcos, Vacaria e Veranópolis, todas localizadas nos municípios adjacentes de Farroupilha, na Serra Gaúcha. A partir daí, houve um crescimento contínuo da empresa, a partir da estratégia, que sempre foi a de reinvestimento dos lucros e assistência técnica permanente.

Em 1968, para fazer frente à constante expansão, foi realizada subscrição de capital com a incorporação de 12 novos sócios e a transformação da companhia de empresa limitada para sociedade anônima de capital fechado, com o nome de Colmagi S/A – Comércio de Utilidades Domésticas. Os anos 1980 e 1990 também foram períodos de acelerado desenvolvimento, tendo as atividades se estendido até os estados de Santa Catarina e Paraná.

Em paralelo ao negócio principal, tendo em vista a identificação do interesse da população pelo pagamento de suas compras de forma parcelada, com prazos mais longos, Colombo e Maggioni iniciaram, em 1987, a atividade de uma empresa de consórcio destinada, inicialmente, à venda de televisores: a Farroupilha Administradora de Consórcio Ltda. Atualmente é considerada uma das maiores administradoras de consórcios de eletrodomésticos do Brasil, tendo incorporado a Arca Administradora de Consórcios Ltda., especializada no ramo de veículos e a Duell Administradora de Consórcio Ltda., especializada em motocicletas — ambas sediadas em Porto Alegre/RS.

A década de 1990 marcou o início das atividades de franquias das lojas da rede, chegando ao ano de 1992 com um total de 16 unidades franqueadas. Naquele período, sentindo a necessidade de uma identificação única para a rede, nasceu a Lojas Colombo S.A. – Comércio de Utilidades Domésticas. É, então, inaugurada a marca Lojas Colombo.

Paralelamente, é instalada a primeira unidade no interior do estado de São Paulo, em 1999, reforçando o começo do processo de nacionalização da rede. O ano de 2000 marcou a

expansão no mercado de São Paulo. Mais especificamente, no ano de 2003, a bandeira Colombo expandiu-se para os estados de São Paulo e Minas Gerais.

No ano de 2003 entrou em operação experimental a financeira do Grupo, a Crediare, que, a partir de 2004, passou a ter um importante papel no financiamento das vendas da Lojas Colombo, utilizando-se, para tanto, de recursos próprios ou de captação obtidos no mercado. Em 2005 ocorreu a aquisição da parte da sociedade que pertencia ao Sr. Miguel Angelo Maggioni, herdeiro do Sr. Dionysio Balthazar Maggioni, pelo Sr. Adelino Raymundo Colombo, passando a sociedade a ser da família Colombo.

A partir de 2007, dada a forte competitividade do setor de varejo e a expansão de grandes *players* nacionais, a Lojas Colombo investiu ainda mais. Com uma estratégia de mercado apoiada fortemente em segmentação e compreensão do comportamento dos clientes de diferentes nichos econômicos, a empresa desenvolveu projeto de arquitetura e *merchandising* e passou a padronizar as lojas com foco em diferentes *clusters*, investindo em comunicação, produtos e atendimento padronizados para cada segmento. Foram definidos os seguintes segmentos de atuação:

- a) lojas convencionais de rua;
- b) lojas em shopping centers;
- c) lojas *premium*.

O ano de 2009 foi muito importante para a Lojas Colombo. Entre as principais realizações destaca-se a inauguração de duas lojas conceito *premium* em São Paulo capital, dando sequência ao processo de expansão neste estado e o início das atividades de operações da Colombo Motors, que foi outra realização da empresa.

A matriz da Colombo Motors – Colombo Motos S/A – está situada no município de Farroupilha/RS, onde também estão localizados a Central de Distribuição de Motos e a Assistência Técnica de Fábrica e o Plantão de Atendimento ao Cliente.

A Colombo Motors ampliou sua capacidade gerencial firmando parcerias com redes de Assistência Técnica e a abertura de lojas próprias nas cidades de Uruguaiana, Santa Maria, Passo Fundo, Farroupilha, Porto Alegre e Rio Grande, oferecendo serviço especializado aos seus clientes no estado do Rio Grande do Sul.

No entanto, o grande avanço da empresa aconteceu com a parceria firmada com a Farroupilha Administradora de Consórcio - Consórcio Colombo – no ano de 2010, quando os

clientes passaram a contar com as facilidades do Consórcio e a entrega antecipada das motos pela fábrica da Shineray no Brasil.

Em 2012, a partir de uma revisão de posicionamento estratégico, a Colombo optou em investir e fortalecer-se nos estados da Região Sul do país. Com uma atuação focada e a perspectiva de potencializar seu negócio, atualmente a empresa conta com 262 lojas, 2 centros de distribuição e mais de 5.500 colaboradores nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

O Quadro 4 apresenta o histórico com os principais fatos do Grupo Colombo.

Quadro 4 – Histórico do Grupo Colombo

Ano	Fatos Relevantes na Evolução da Lojas Colombo
1959	Cosntituição da Maggioni & Colombo Ltda. – loja de eletrodomésticos e oficina de consertos de rádios
1965	Primeira filial – município de Caxias do Sul
1968	Transformação em Sociedade Anônima de Capital Fechado – Colmagi S/A Comércio de Utilidades Domésticas. Incorporação de 12 novos sócios
1980*	Expansão para os estados de Santa Catarina e Paraná
1987	Início das atividades de consórcios de eletrodomésticos – Farroupilha Administradora de Consórcios Ltda.
1990**	Abertura de lojas franqueadas
1992	Nova identificação para a empresa: Lojas Colombo S/A – Comércio de Utilidades Domésticas
1999	Inauguração da primeira filial no interior de São Paulo
2000	Expansão para o estado de São Paulo e Minas Gerais
2003	Incorporação da Financeira do Grupo: Crediare
2007	Segmentação de atuação em lojas convencionais em rua, em shopping centers, lojas premium
2009	Início das atividades da Colombo Motors Ltda.
2012	Reposicionamento da marca. Fortalecimento da região Sul do Brasil

Fonte: Colombo (2011; 2014).

Obs.: (*) Década de 1980; (**) Década de 1990.

3.1.7 Principais prêmios e destaques

Ao longo do tempo vários foram os prêmios e destaques que o Grupo Colombo recebeu pela sua atuação no varejo e serviços. O Quadro 5 mostra os principais reconhecimentos que o Grupo Colombo recebeu nos últimos cinco anos.

Quadro 5 – Principais prêmios e destaques do grupo Colombo a partir de 2009

Ano	Prêmio e/ou Destaque
2014	Medalha do Mérito Farroupilha – Assembleia Legislativa, distinção para o presidente Adelino Colombo
	Prêmio Destaques do Ano em RH 2014 - troféu Destaques do Ano em Recursos Humanos na categoria Projetos, pela Associação Serrana de Recursos Humanos
	Marcas de Quem Decide – Jornal do Comércio – A Lojas Colombo conquistou o 1º lugar entre as marcas preferidas do Rio Grande do Sul nas categorias Rede Varejista, Loja de Eletrodomésticos e Loja de Móveis, sendo que nas duas últimas conquistou ainda o 1º lugar como a marca mais lembrada
	A Lojas Colombo conquistou novamente o Top Of Mind Porto Alegre – pela Revista Amanhã - como marca mais lembrada pelos gaúchos nas categorias Lojas de Móveis e de Eletrodomésticos/Eletroeletrônicos
2013	“500 maiores do Sul” da Revista Amanhã - A Lojas Colombo e a Farroupilha Adm. Consórcio receberam pela Revista Amanhã, o prêmio de reconhecimento por ser uma das maiores empresas do Rio Grande do Sul
	Marcas de Quem Decide – Jornal do Comércio – Pelo 15º ano consecutivo, a Lojas Colombo conquista o 1º lugar entre as marcas mais lembradas e preferidas no Rio Grande do Sul. 1ª posição na categoria Lojas de Eletrodomésticos. No segmento Loja de Móveis, líder da preferência e lembrança
	Top of Mind 2013 – Revista Amanhã – A Lojas Colombo conquistou o Top of Mind 2013 no Rio Grande do Sul como marca mais lembrada na categoria de loja de eletrodomésticos e consórcio
	Destaque em Gestão de Pessoas – Prêmio que destaca as empresas da serra Gaúcha em investimento na Gestão de Pessoas em 2013
2012	A Lojas Colombo conquistou o Top Of Mind Porto Alegre – pela Revista Amanhã - como marca mais lembrada pelos gaúchos nas categorias Lojas de Móveis e de Eletrodomésticos/Eletroeletrônicos
	Prêmio Destaques do Ano em RH 2012 – troféu Destaques do Ano em Recursos Humanos, pela Associação Serrana de Recursos Humanos
	Marcas de Quem Decide –Jornal do Comércio – liderança nos segmentos de móveis e eletrodomésticos
2011	Certificado Top Consumidor – excelência nas Relações de Consumo e Respeito ao Meio Ambiente, em reconhecimento ao esforço no fomento às boas relações de consumo e práticas de sustentabilidade
	Top Of Mind Porto Alegre –Revista Amanhã – Loja de Eletroeletrônicos, eletrodomésticos e Móveis e Consórcio
	Marcas de Quem Decide - Jornal do Comércio - Marca mais Lembrada e Preferida no RS do Jornal do Comércio em três categorias: eletrodomésticos, móveis e rede varejista
2010	Troféu Ítalo Bersani conferido pela Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul (RS) às empresas destaque na região
	Top Of Mind da revista Amanhã, nas Categorias Eletrodomésticos e Consórcio.
	Marcas de Quem Decide – Jornal do Comércio, nas categorias eletrodomésticos e móveis
2009	150 Melhores Empresas para se Trabalhar – Revista Você S/A – Exame
	Prêmio Top Ser Humano ABRH – Case: UNICOLOMBO – Universidade Colombo de Gestão e Vendas
	Marcas de Quem Decide – 5 Marcas mais Lembradas no RS
	Top Of Mind da revista Amanhã Loja de Eletrodomésticos
	Reputação Corporativa Revista Amanhã
	Marcas de Quem Decide nas categorias Loja de Eletrodomésticos e Loja de Móveis para o Lar

Fonte: Grupo Colombo (2014).

4. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA FASE EXPLORATÓRIA: PESQUISA QUALITATIVA

Esta etapa do trabalho é dividida em duas etapas gerais e tem por objetivo descrever a fase exploratória do estudo.

Na primeira etapa é apresentada a contextualização da metodologia qualitativa. Após, justifica-se a escolha da metodologia *grounded theory*. Em seguida, é discutido o processo de indução, dedução e verificação e as características singulares da *grounded theory*. Na sequência são mostradas as singularidades das pesquisas qualitativas: entrevistas em profundidade, grupo de foco, dos processos de amostragem e coleta de dados e apresenta as coletas de dados das entrevistas informais, dos grupos de foco informais, dos grupos de focos formais e das entrevistas em profundidade.

A segunda etapa apresenta e discute os resultados qualitativos do trabalho, iniciando-se pelas transcrições das entrevistas, os processos de análises dos dados e a codificação aberta e os desenvolvimentos dos conceitos I, II, III, IV, V e VI. Em seguida, é mostrada a codificação axial e o desenvolvimento das propriedades das categorias: cooperação; competição; coopeção; da ocorrência simultânea da cooperação e competição; do impacto da cooperação na competição; do impacto da competição na cooperação; performance; dos fatores intrínsecos; da orientação cooperativa e competitiva. Por último, das variáveis contingenciais: laços interpessoais normas de compartilhamento de conhecimento; clima psicológico competitivo; e práticas gerenciais. Também é apresentada a codificação seletiva, validação êmica e abstração e saturação teórica. Após, o estudo se volta para a apresentação da principais categorias e teorias decorrentes da pesquisa e apresenta as proposições e o modelo teórico. Finalmente, são mostradas as consistências da metodologia qualitativa em relação: à validade, à credibilidade, ao *checklist* de avaliação da consistência metodológica do estudo e ao *checklist* da qualidade e aplicabilidade do estudo.

4.1 METODOLOGIA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa é uma metodologia de concepção exploratória, não estruturada ou semiestruturada, que visa ampliar a compreensão sobre a natureza geral de um problema. Enquanto as técnicas quantitativas se preocupam em quantificar coisas que possam ser contadas, utilizando-se de categorias pré-determinadas que podem ser tratadas como dados internos ou ordinários e sujeitos à análise estatística, as técnicas qualitativas focam na

experiência das pessoas e seu respectivo significado em relação a eventos, processos e estruturas, inseridos em cenários sociais (MALHOTRA, 2011).

A diferença mais óbvia está na natureza dos dados em si. Os dados qualitativos são mais textuais e, em alguns casos visuais, porém, não numéricos. Enquanto o objetivo da análise quantitativa é a quantificação da magnitude das variáveis e relações, ou seja, a explicação de relações causais, o da qualitativa é o entendimento. Hair Jr. et al. (2010) acrescentam que um segundo contraste entre os dois tipos significa que na qualitativa os dados são analisados à medida que são coletados, o que pode afetar esforços posteriores de coleta de dados em termos de quem participa da amostra e de quais perguntas são feitas. Ainda, outra diferença entre os métodos é que as análises quantitativas são orientadas pelos pesquisadores, enquanto as informações qualitativas são confirmadas com os participantes. Isto é, certifica-se com informantes-chave se o relatório de campo está de acordo com a situação ou problema em estudo.

Por utilizar-se de amostras pequenas e estatisticamente não representativas, a pesquisa qualitativa tem como principais objetivos:

- a) ajudar a refinar conceitos;
- b) conhecer reações gerais;
- c) aprender a linguagem do respondente (ou do cliente);
- d) explorar novas áreas de oportunidade (HAIR JR. et al., 2005).

Além disso, procuram explicar situações particulares que venha a fornecer conclusões específicas para um determinado estudo, valendo-se da análise e interpretação do pesquisador (GUMMESSON, 2000). Cooper e Schindler (2003) acrescentam que variáveis importantes podem não ser conhecidas ou não estar totalmente definidas e a pesquisa exploratória é particularmente útil nessas situações.

Conforme proposto por Yin (2010), a base para a generalização em estudos qualitativos é a analítica, pela qual o objetivo do pesquisador deve ser o de expandir e generalizar teorias e não o de estabelecer a frequência e a probabilidade pelas quais um fenômeno pode ocorrer em uma determinada população (HYDE, 2000). Nesse contexto, o principal benefício da pesquisa qualitativa é o de entender os motivos e as razões dos entrevistados em relação as suas respostas, uma vez que tais informações são, virtualmente, impossíveis de se capturar, com tal profundidade, em pesquisas quantitativas (HELLEBUSCH, 2000).

Malhotra (2011) classifica os procedimentos de pesquisa qualitativa como diretos ou indiretos, dependendo se os entrevistados conhecem ou não o verdadeiro objetivo do projeto.

A abordagem indireta é disfarçada, pois o objetivo do estudo não será revelado aos respondentes, ou até mesmo porque as questões formuladas não ficarão evidentes aos participantes sobre a natureza do projeto. Nessa abordagem, segundo o autor, as técnicas projetivas são as mais utilizadas e consistem em associação, conclusão, construção e expressivas. Por disfarçar e/ou encobrir o verdadeiro propósito da pesquisa, a técnica projetiva é uma forma não estruturada e indireta de se fazer perguntas que incentivam os entrevistados a projetar suas motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes ao problema em estudo (BODDY, 2005; RAMSEY, 2006).

A abordagem direta, por sua vez, não é disfarçada: o objetivo do projeto é revelado aos respondentes ou, então, fica evidente pelas próprias questões formuladas. Nessa abordagem, Malhotra (2011) destaca que os grupos de foco e as entrevistas em profundidade são as técnicas mais importantes.

A análise de dados qualitativos é, em grande parte, um processo indutivo. As categorias, os temas e os padrões que os pesquisadores descrevem em seus relatórios emergem a partir dos dados, em vez de serem definidos antes da coleta, como é o caso nas análises quantitativas. Como os pesquisadores se utilizam de um processo indutivo, a teoria costuma ser chamada de “teoria fundamentada nos dados¹⁶” ou, do inglês: *grounded theory*. Nesse método, as categorias e os códigos correspondentes são desenvolvidos à medida que os pesquisadores analisam os textos e/ou as imagens e descobrem seu conteúdo. Hair Jr. et al. (2010) destacam que é raro que nestas etapas de desenvolvimento de categorias e códigos o processo seja completamente indutivo, pois os pesquisadores trazem consigo conhecimentos, teorias e treinamentos que sugerem categorias, temas e teorias que possam existir nos dados que coletaram.

4.1.1 Escolha da abordagem *grounded theory*

Em “A descoberta da *grounded theory*”, Glaser e Strauss (2012) rebateram os pressupostos metodológicos dominantes de meados do século XX. O livro trouxe uma declaração marcante, no sentido de que impugnou noções de consenso metodológico da época e ofereceu estratégias sistemáticas para a prática da pesquisa qualitativa. Essencialmente, os

¹⁶ Neste estudo optou-se pela utilização do conceito em inglês, em conformidade com BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2012; FLICK, 2004; VERGARA, 2008).

autores juntaram a crítica epistemológica com orientações práticas para a ação. Propuseram que a análise qualitativa sistemática tivesse a sua própria lógica, podendo gerar teoria. Charmaz (2006) acrescenta que Glaser e Strauss (2012) pretendiam construir explicações teóricas abstratas de processos sociais.

Para Glaser e Strauss (2012), Glaser (1978) e Strauss (2003), os componentes que definem a prática da *grounded theory* incluem:

- a) envolvimento simultâneo na coleta e análise de dados;
- b) construção de códigos e categorias analíticas de dados, não de hipóteses preconcebida e deduzidas logicamente;
- c) uso do método comparativo constante, que envolva fazer comparações durante cada fase da análise;
- d) promoção do desenvolvimento teoria durante cada etapa da coleta e análise de dados;
- e) memorandos¹⁷ teóricos para a elaboração de categorias, especificar suas propriedades, definir relações entre categorias e identificar lacunas;
- f) amostragem voltada para a construção de teorias, não para de representatividade da população;
- g) realização de revisão da literatura depois de desenvolver uma análise independente.

No que diz respeito à escolha de uma metodologia para pesquisar coopetição no ambiente de varejo, a *grounded theory* foi escolhida após um processo avaliativo dos pontos fortes e fracos de algumas abordagens qualitativas possíveis. A seguir, são descritos os principais pontos que influenciaram a decisão final:

- a) é uma metodologia que tem como objetivo central a construção de teoria, em vez de testar uma teoria. Dada a falta de uma teoria integrada na literatura sobre a coopetição em nível individual, uma abordagem indutiva permitiria a emersão de teoria a partir do dos relatos e experiências do contexto de cooperação e competição dos próprios participantes parecia a mais adequada e pertinente;

¹⁷ Conjunto de dados escritos no qual o pesquisador agrupa questões teóricas, hipóteses, resumo de códigos, etc. - um método para manter o controle dos resultados da codificação e estimular ainda mais codificação, e também um dos principais meios para a integração da teoria (STRAUSS, 2003, p. 22).

- b) embora tenha havido debates sobre a divergência na aplicação da *grounded theory* entre os autores precursores, existe um conjunto de diretrizes pré-estabelecidas tanto para a realização das pesquisas em si, como para a interpretação dos dados, o que oferece uma relativa segurança quando se aprofunda assuntos pouco explorados;
- c) é uma metodologia que estimula criatividade e autodesenvolvimento, o que é normalmente conseguido a partir do processo que incentiva a análise eclética por meio da aplicação de sensibilidade teórica. Dada a natureza da investigação que incide sobre o comportamento dos vendedores com seus respectivos colegas de trabalho, a aplicação da metodologia *grounded theory* poderia ter poder explicativo;
- d) a *grounded theory* é especialmente conhecida por sua aplicação a estudos do comportamento humano, tema que tem forte relação com o contexto deste trabalho.

Cabe ressaltar que, para utilizar *grounded theory* de forma eficaz, o pesquisador deve adotar um estado de espírito não-tradicional. Fernández e Lehmann (2005) elaboraram uma lista com sete princípios – retirados de Glaser (1978, 1998) – para auxiliar os pesquisadores quando a suas escolhas para adoção da metodologia:

- a) tolerar confusão: não há necessidade de saber *a priori* e não há necessidade de forçar os dados;
- b) tolerar regressão: o pesquisador pode se sentir perdido antes de encontrar seu caminho;
- c) confiar na emersão dos dados sem se preocupar com a justificativa: os dados fornecerão a justificativa se o pesquisador aderir ao rigor do método;
- d) ter alguém para conversar: a *grounded theory* exige momentos de isolamento para se conseguir uma análise profunda dos dados e momentos de consulta e discussão;
- e) estar aberto à possibilidade de que pode mudar a forma como o pesquisador pensou sobre o assunto e agir sobre novas provas emergentes;
- f) ser capaz de conceituar teoria derivada a partir dos dados;
- g) ser criativo: inventando novas formas de obtenção e tratamento de dados, combinando a abordagem de outro método ou utilizando uma abordagem testada de uma forma diferente.

Nos últimos anos tem havido uma divergência no pensamento entre os dois autores seminais da metodologia *grounded theory*. Em função disso, tornou-se comum que os

pesquisadores que se utilizam dessa abordagem especificuem nos seus estudos qual a linha que foi adotada, a de Glaser ou a de Strauss e Corbin. No caso deste trabalho, foram coletados dados de acordo com a sugestão da metodologia de Glaser, com ênfase na emersão e sensibilidade teórica. No entanto, a adoção de algumas das técnicas associadas com as sugestões de Strauss e Corbin, tais como a utilização da experiência profissional anterior do pesquisador, bem como devido às peculiaridades deste estudo que, em alguns momentos da codificação, se utilizou da literatura para estimular a sensibilidade teórica e a geração de proposições, aproximou este estudo da abordagem sugerida por Strauss e Corbin.

A *grounded theory* é identificada como um método de pesquisa. No entanto, pode também ser definida como uma metodologia em si mesma (CORBIN; STRAUSS, 2014), um estilo ou uma abordagem (FLICK, 2004; LOCKE, 2001), ou ainda uma estratégia de pesquisa (WELLS, 1995). No entanto, as raízes dessa teoria fundamentada nos dados, segundo Goulding (2002), podem ser rastreadas até um movimento conhecido como interacionismo simbólico, cujas origens se encontram na obra de Charles Cooley (1864 – 1929) e George Herbert Mead (1863 – 1931). As preocupações desses estudiosos eram evitar as polaridades do psicologismo e do sociologismo. O psicologismo parte de uma visão baseada na suposição de que o comportamento social é explicável em termos genéticos e por processos lógicos ou neurológicos. Já o sociologismo é a teoria oposta, que olha para um comportamento pessoal, como se fosse de alguma forma programada por normas sociais (BLUMER, 1986).

De acordo com esse paradigma, Goulding (2002) destaca que os indivíduos se envolvem em um mundo que exige uma interação reflexiva em oposição à resposta ambiental. Eles são propositais em suas ações e vão agir e reagir a estímulos ambientais, objetos e outros, de acordo com a representação desses significados para eles. Esses significados evoluem a partir da interação social, que, em si, é simbólica por causa das interpretações inerentes às diversas formas de comunicação, tais como gestos, e do significado dos objetos. Esses significados são, então, alterados, suspensos ou reunidos à luz da evolução das situações (SCHWANDT, 1994).

Nesse contexto, metodologicamente, o pesquisador é obrigado a entrar nos mundos das pessoas em estudo, a fim de observar o ambiente do sujeito e as interações e interpretações que lá ocorrem. Schwandt (1994) acrescenta que, de um pesquisador envolvido em uma interação simbólica, é esperado que ele interprete as ações, apresente uma descrição rica e desenvolva uma teoria que incorpore conceitos de personalidade, linguagem, ambiente social e objeto social.

Interacionismo simbólico é, ao mesmo tempo, uma teoria do comportamento humano e uma abordagem de pesquisa sobre a conduta humana e o comportamento de grupo. Parte do

princípio que seres humanos, por meio do processo de socialização, veem para entender as definições sociais e coletivas. A noção de símbolos é intrínseca a essa perspectiva e a vida social é expressa por meio de símbolos que incluem o mais poderoso de todos, a linguagem (GOULDING, 2002). Para Annells (1996), o interacionismo simbólico clássico é uma teoria macrosociológica, uma vez que não lida com questões mais amplas a respeito da forma da sociedade. Em vez disso, concentra-se na natureza do indivíduo na sociedade e nas relações entre percepções individuais, ação coletiva e sociedade.

Usando os princípios do interacionismo simbólico como um fundamento básico, dois pesquisadores americanos, Barney Glaser e Anselm Strauss, desenvolveram um processo mais definido e sistemático de coleta e análise de dados qualitativos, batizado de *grounded theory*, para refletir a origem da teoria desenvolvida, que é, em última análise, fundamentada no comportamento, palavras e ações daqueles indivíduos em estudo (GOULDING, 2002). Glaser tem origens acadêmicas na Universidade de Columbia, que tem uma forte tradição de teorização formal, verificação e métodos quantitativos. Strauss, por outro lado, estudou na Universidade de Chicago, que tem uma forte reputação em abordagens críticas e qualitativas, tais como a observação, a entrevista intensiva e teorização pragmática (LOCKE, 1996).

No entanto, ambos compartilhavam das seguintes crenças (GLASER, 1992):

- a) da necessidade de entrar em campo se alguém quiser entender o que está acontecendo;
- b) da importância da teoria fundamentada na realidade;
- c) da natureza da experiência no campo para os sujeitos e pesquisadores como em constante evolução;
- d) do papel ativo das pessoas na formação dos mundos em que vivem a partir do processo de interação simbólica;
- e) da ênfase na mudança e processo e a variabilidade e complexidade da vida;
- f) da inter-relação entre os significados nas percepções dos sujeitos e suas ações.

A maioria dos autores situa o início da metodologia *grounded theory* com a publicação do livro *The Discovery of Grounded Theory*, em 1967. No entanto, o primeiro relato publicado da metodologia ocorreu em 1965, quando Barney Glaser publicou o artigo *The constant comparative method of qualitative analysis* (GLASER, 1965). Hernandez (2008) destaca que esse artigo continha todos os elementos rudimentares de metodologia *grounded theory*,

conforme publicado dois anos depois e que, na verdade, esse artigo foi reimpresso em sua essência como capítulo do livro (GLASER; STRAUSS, 2012).

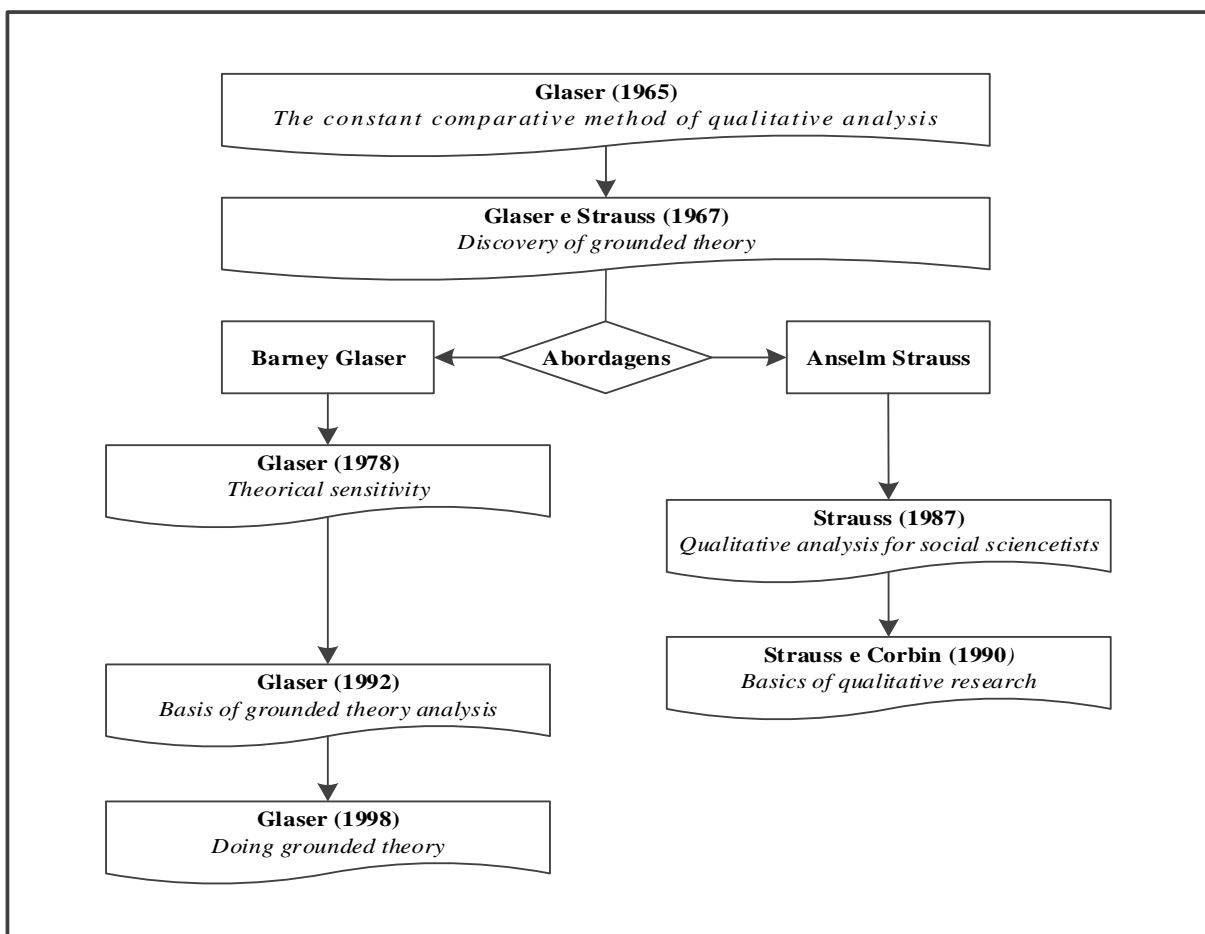
Talvez pela formação acadêmica, Glaser e Strauss divergiram em alguns pontos e a metodologia se dividiu em duas vertentes. Uma, desenvolvida por Glaser e outra por Strauss com a colaboração de Juliet Corbin.

A principal diferença entre as escolas de Glaser e Strauss diz respeito às suas abordagens de análises de dados. Glaser manteve-se mais fiel à versão original da teoria fundamentada em sua abordagem para a análise dos dados, enquanto Strauss, juntamente com Juliet Corbin, reformularam a versão original (ANNELLS, 1996; GLASER, 1992; HEATH; COWLEY, 2004; WALKER; MYRICK, 2006).

A análise dos dados é descrita vagamente no livro original Glaser e Strauss (2012) e isso levou Strauss e Corbin a publicar mais dois livros para deixar claro como os pesquisadores deveriam realizar o processo de análise de dados (CORBIN; STRAUSS, 1990, 2014). Essa abordagem de análise foi, no entanto, severamente criticada. Por exemplo, Melia (1996) refere-se a ela como programática e mais estereotipada. Glaser (1992) foi mais contundente e acusou Strauss de promover um novo método, que ele descreveu como forçado e dotado de qualificação conceitual (Glaser, 1992). O autor sustenta que a versão de Strauss não era mais *grounded theory*, mas um método completamente diferente.

Glaser (1978) explorou a *grounded theory* para além do texto original publicado em 1967 e explica com mais detalhes conceitos tais como amostragem teórica, codificação teórica e uso de notas teóricas. Mas foi a obra de Corbin e Strauss (1990) que focou no desenvolvimento das técnicas analíticas e forneceu orientações aos pesquisadores. Essa obra foi foco de críticas como a de Keddy et al. (1996), que acreditam que os autores introduziram uma rigidez na metodologia que não havia na versão original da *grounded theory*. No entanto, as fontes de divergências sobre métodos e não sobre aspectos ontológicos e epistemológicos (HEATH; COWLEY, 2004).

Sobre o desenvolvimento da teoria, bem com suas principais obras, a Figura 6 é elucidativa.

Figura 6 – Principais obras no desenvolvimento da *groneded theory*

Fonte: Elaborada pelo autor.

Glaser e Strauss (1967) originalmente descreveram dois níveis de codificação: primeiramente, se identificam tantas quantas possíveis categorias e, em seguida, se faz a integração dessas categorias. No entanto, na publicação original e nas contribuições posteriores, os pesquisadores sugerem que os estágios de codificação devem ser distintos e lineares em relação a sua utilização. Por outro lado, Corbin e Strauss (1990) acrescentam mais um nível a esses dois e descrevem os primeiros procedimentos para a codificação aberta, enquanto Glaser (1978) se refere à codificação nominal. Em relação às diferenças desses procedimentos, Heath e Cowley (2004) elaboraram uma comparação entre os autores seminais, que é apresentada no Quadro 6.

Quadro 6 – Análise de dados: comparação entre Glaser e Strauss

Análise	Strauss e Corbin	Glaser
Codificação Inicial	Codificação aberta Uso de técnica analítica	Codificação Nominal Dependência dos dados
Fase Intermediária	Codificação Axial Redução e agrupamento das categorias (modelo de paradigma)	Fase contínua com a fase anterior Comparações, com foco em dados, tornam-se mais abstratos, categorias remodeladas, surgimentos de <i>frameworks</i>
Desenvolvimento Final	Codificação Seletiva Desenvolvimento detalhado das categorias, seleção da categoria central e integração das categorias	Teórico Montagem e refinamento das categorias que integram em torno do núcleo emergente
Teoria	Processo detalhado e denso e totalmente descrito	Parcimônia, escopo e modificabilidade

Fonte: Heath e Cowley (2004, p. 146).

Por outro lado, parece haver consenso de que desde a sua criação, a *grounded theory* passou por muitas transformações que a distanciaram de suas raízes interacionistas simbólicas com ênfase no comportamento fundamentado em ações sociais e simbólicas (GOULDING, 2002). De acordo com Wilson e Hutchinson (1996), os pesquisadores em disciplinas como, por exemplo, a Enfermagem, são agora obrigados a especificar se a abordagem da teoria fundamentada que empregam é a versão inicial de 1967 – Glaser e Strauss (2012), a de 1990 – Strauss e Corbin (2014) ou a interpretação de 1978 ou 1992 – Glaser (1978, 1992). Isso decorre, em grande parte, como resultado dos dois autores originais terem atingido uma conjuntura diacrítica sobre os objetivos, princípios e procedimentos associados com a aplicação do método. Essa bifurcação foi marcada por Strauss e Corbin com a publicação em 1990 de *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, o que provocou acusações de distorção e infidelidade para com os objetivos centrais da parcimônia e emersão teórica (GLASER, 1992). Em face disso, a *grounded theory* tem se dividido em dois campos distintos de interpretação, cada um sutilmente distinguido por seus próprios procedimentos ideográficos (GOULDING, 2002).

De um lado, Glaser sublinha a natureza interpretativa, contextual e emergente do desenvolvimento da teoria, enquanto que, por outro, Strauss¹⁸ enfatiza técnicas de codificação de alta complexidade e sistemáticas (GOULDING, 1999). Com a publicação de *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, em 1990, Strauss e Corbin exemplificam essa ruptura com sua apresentação de vários procedimentos de

¹⁸ Falecido em 1996 (Antes de finalizar a segunda versão de seu livro com Juliet Corbin).

codificação, como a aberta, axial e seletiva, e técnicas de comparação que são usadas para fazer avançar a análise pela manipulação intencional de dados em uma variedade de maneiras (KOOLS et al., 1996).

Essa ênfase exagerada sobre a mecânica da pesquisa tem sido criticada por reduzir o grau de sensibilidade teórica e o significado perspicaz (GLASER, 1992). Por exemplo, Goulding (2002) argumenta que, da maneira que Strauss examina os dados, parando em cada palavra para perguntar “e se?”, Glaser mantém sua atenção voltada para os dados e pergunta “o que temos aqui?”. Strauss busca suportar todas as contingências possíveis que poderiam se relacionar com os dados, eles aparecendo ou não, enquanto Glaser permite que os dados contem a sua própria história.

Uma comparação da descoberta original de *grounded theory* com a *Theoretical sensitivity* de Glaser, (1978) e a publicação *Basics of qualitative research* de Strauss e Corbin (2014) demonstram diferenças sutis, mas distintas, em percepções do método entre os autores desde a sua criação. Não só existem diferenças de estilo e terminologia, mas na versão de Strauss e Corbin, o método foi reformulado para incorporar um processo rigoroso e complexo de codificação sistemática. A reação de Glaser a esses desenvolvimentos foi documentada em seu *Basics of Grounded Theory Analysis* (GLASER, 1992), que é uma crítica ao trabalho de Strauss e Corbin de 1990.

Uma comparação entre essas duas abordagens é apresentada no Quadro 7.

Quadro 7 – Comparação entre as duas abordagens de *grounded theory*

(continua)

Glaseriana	Strausiana
Começando com espanto geral (uma mente vazia)	Ter uma ideia geral de por onde começar
Teoria emerge com perguntas neutras	Força a teoria com perguntas estruturadas
Desenvolvimento de uma teoria conceitual	Descrição conceitual (descrição de situações)
Sensibilidade teórica (a capacidade de perceber variáveis e relações) vem de imersão nos dados	Sensibilidade teórica vem de métodos e ferramentas
A teoria é fundamentada nos dados	A teoria é interpretada por um observador
A credibilidade da teoria, ou de verificação, é derivada de sua fundamentação nos dados	A credibilidade da teoria é decorrente do rigor do método
Um processo social básico deve identificado	Processos sociais básicos não necessitam de ser identificados
O pesquisador está exibindo contenção passiva, disciplinado	O pesquisador é ativo
Os dados revelam a teoria	Os dados são estruturados para revelar a teoria

(conclusão)

Glaseriana	Strausiana
Codificação é menos rigorosa, a comparação constante de incidente a incidente, com perguntas neutras e categorias e propriedades em evolução Identificação dos postos-chave e a atenção para não “super conceitualizar”	A codificação é mais rigorosa e definida pela técnica A natureza de fazer comparações varia com a técnica de codificação Rótulos são cuidadosamente elaborados na época Os códigos são derivados de microanálise, que consiste em análise de dados palavra por palavra
Duas fases ou tipos de codificação, simples (quebrar os dados, em seguida, agrupá-los conceitualmente) e nominal (aberta ou seletiva, para a produção de categorias e propriedades)	Três tipos de codificação: - aberta (identificar, nomear, classificar e descrever os fenômenos) - axial (o processo de relacionar os códigos uns com os outros) - seletiva (a escolha de um núcleo central e outras categorias relativas a essa)
Considerado por alguns como a única <i>grounded theory</i> “verdadeira”	Considerado por alguns como uma forma de análise de dados qualitativos

Fonte: Jones e Alony (2011, p. 5).

4.1.1.1 O processo de indução, dedução e verificação

A *grounded theory* envolve, como faz toda a teoria científica que não é puramente especulativa, o embasamento em dados. No entanto, há uma tensão no coração da pesquisa qualitativa entre a apresentação dos dados e sua interpretação. Embora o papel da interpretação varie de acordo com diferentes abordagens, alguma interpretação estará sempre presente, mesmo confinada à seleção de eventos e detalhes relevantes e à forma como a narrativa é apresentada (POIRIER; AYRES, 1997).

As teorias científicas requerem que sejam concebidas, elaboradas e confirmadas. No entanto, nem sempre há consenso sobre os termos exatos com os quais esses três aspectos de pesquisa se diferem. Strauss (2003) sugere a utilização de indução, dedução e verificação. Para esse autor, indução refere-se às ações que levam à descoberta de uma proposição, ou seja, ter um palpite ou ideia, em seguida, convertê-la em proposição e avaliar se poderia funcionar provisoriamente como, pelo menos, uma condição parcial para um tipo de evento, ato, relacionamento, estratégia etc. Destaca o autor que as proposições são provisórias e condicionais. Dedução consiste no desenho de implicações de proposições para fins de confirmação.

Tanto Glaser como Strauss reconhecem que o pesquisador não vai entrar no campo livre de ideias, mas os precursores da *grounded theory* diferem no papel como veem a literatura.

Glaser (1978) acredita que os entendimentos anteriores devem se basear na área do problema geral e a adoção de uma leitura extensiva sobre o tema pode alertar ou sensibilizar um para uma vasta gama de possibilidades. Assim, aprender a não saber é crucial para manter a sensibilidade a dados. Para Strauss (1987), tanto o uso dos conhecimentos prévios do pesquisador como os da literatura são as primeiras influências e, enquanto entendimentos difusos fornecem sensibilidade, ambos os entendimentos específicos da experiência passada como o da literatura podem ser usados juntos para estimular sensibilidade teórica e gerar proposições. Além disso, Corbin e Strauss (1990) recomendam que uma questão de pesquisa deve identificar o fenômeno a ser estudado e o que se sabe sobre o assunto.

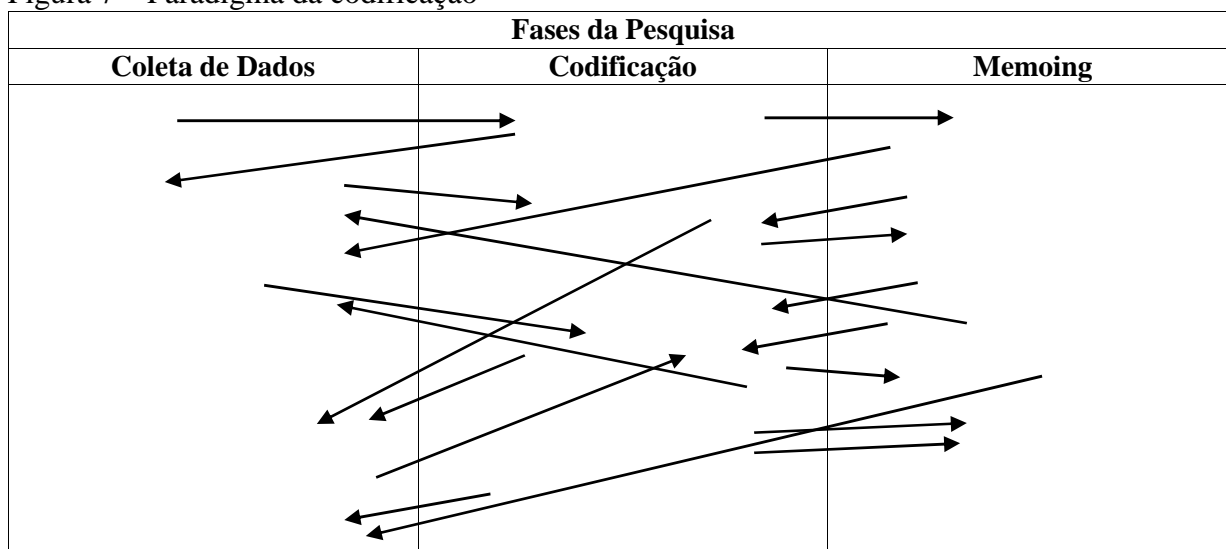
Em relação a esse contexto, Strauss (2003) apresenta procedimentos para o trabalho de pesquisa básica, ou seja, pensar, ir a campo, observar, entrevistar, anotar e analisar:

- a) identificar as questões geradoras, pois é essencial para se fazer distinções e comparações; pensar em possíveis proposições, conceitos e suas relações; e amostragem. Estes pensamentos vêm do pensar e do examinar os dados. A questão geradora original pode vir de uma visão que desperte interesse em um aspecto de algum fenômeno e, portanto, desafia o pesquisador a estudar “isso”;
- b) identificar uma série de interesses provisórios que se agruparão com os conceitos de descoberta. Essa codificação produzirá teoria conceitualmente densa que, naturalmente, se tornará muito mais densa com ligações adicionais que serão sugeridas e formuladas;
- c) a teoria não é só descoberta, mas é também verificada, porque o caráter provisório das ligações, de respostas e proposições que lhes dizem respeito, serão validadas durante as fases seguintes da pesquisa, com novos dados e novas codificações;
- d) a relevância da codificação para o mundo real de dados é uma questão central;
- e) a questão da integração: que dimensões, distinções, categorias das ligações são mais importantes;
- f) ideias teóricas são mantidas e continuamente ligadas e reconstruídas por meio de anotações teóricas. Portanto, a classificando dos códigos pode ocorrer em qualquer fase da pesquisa, o que poderá trazer novo alcance e densidade conceitual. Isso é especialmente importante nas fases posteriores e anteriores ao planejamento da escrita de materiais para divulgação do resultado;

- g) é de vital importância reconhecer a temporalidade, bem como o aspecto relacional da tríade de operação analítica: coleta de dados, codificação e *memoing*¹⁹. Praticantes da *grounded theory* precisam compreender que é muito diferente a perspectiva dessa tríade em relação à maioria dos outros estilos de análises. Sobre isso, a Figura 7 é ilustrativa. Nela, nota-se que a coleta de dados leva rapidamente à codificação, que por sua vez pode levar com a mesma rapidez, ou pelo menos brevemente, para *memoing*. A coleta de dados pode também orientar para pesquisas de novos dados, ou levar diretamente à codificação ou *memoing* adicional. Ainda, a tríade pode levar à inspeção e à codificação de dados já coletados e talvez já analisados. O retorno para os dados antigos pode ocorrer em qualquer fase da pesquisa, mesmo quando se está a escrever a última página do relatório final da teoria. Além disso, como a figura mostra, em qualquer fase da pesquisa de codificação pode ocorrer mais codificações ou *memoing*. Dessa forma, pode promover diretamente mais anotações integradas, ajudando a sair do curso pela triagem dos códigos e notas. Esse reexame de todos os dados ao longo da duração do projeto de pesquisa é um procedimento provavelmente praticado pela maioria dos pesquisadores qualitativos, mas eles não costumam repetir o vai e vem entre a coleta de dados, a codificação e o *memoing*. As tradições de pesquisa mais positivistas proíbem o uso de dados antigos para proposições a serem verificadas e, assim, conduzem o pesquisador para a frente em uma direção mais linear, reduzindo os dividendos potenciais dessa recomendação de duplicação como processo de vai e vem;
- h) durante a escrita o pesquisador poderá identificar a necessidade de integração adicional, e, em seguida, voltar para os dados, coletar dados novos ou pensar por meio das anotações teóricas e códigos já ordenados para conseguir assim a necessária integração.

¹⁹ Fazer anotação assim que possível após cada entrevista, grupo focal ou visita ao local (HAIR JR. et al., 2010, p. 229)

Figura 7 – Paradigma da codificação



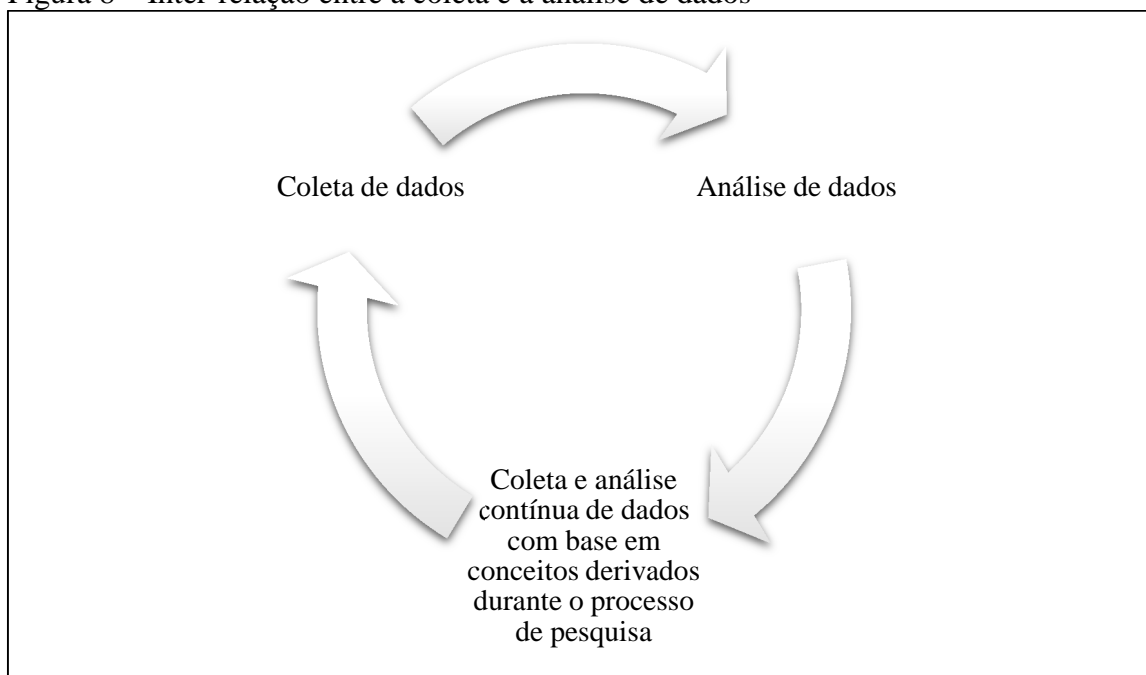
Fonte: Strauss (2003, p. 19).

4.1.1.2 Características singulares da *grounded theory*

Além de sua ênfase no desenvolvimento da teoria, Corbin e Strauss (2014) destacam dois motivos principais para a singularidade da *grounded theory* em relação a outras formas de pesquisa. Primeiro, os conceitos da teoria construída são derivados de dados coletados durante o processo de pesquisa e não escolhidos antes de iniciar a pesquisa. Para os autores é essa a característica principal e que dá nome à metodologia. Em segundo lugar, a análise de pesquisa e coleta de dados estão interligadas. Assim, depois que os dados iniciais são coletados, o pesquisador analisa os conceitos derivados dessa análise e formam a base para a coleta de dados subsequente. Coleta e análise de dados continuam em um ciclo durante todo o processo de investigação. Nesse contexto, apresenta-se a Figura 8 como ilustração.

Na *grounded theory* a coleta de dados se dá por uma variedade de meios. Os tipos mais frequentes são as entrevistas e as observações. No entanto, ressalta-se que a coleta de dados não se limita apenas a esses tipos. Outros tipos de materiais escritos, observados ou gravados podem ser usados, incluindo vídeos, revistas, diários, desenhos, documentos e memorandos internos, memórias, mensagens na internet e registros históricos (CORBIN; STRAUSS, 2014).

Figura 8 – Inter-relação entre a coleta e a análise de dados



Fonte: Corbin e Strauss (2014, p. 7).

Considerando-se a coleta de dados por entrevistas, pode-se considerar que existem basicamente três tipos: entrevistas não estruturadas, entrevistas semiestruturadas e entrevistas estruturadas. Todas são utilizadas em pesquisas qualitativas, embora algumas sejam melhores que outras para fins da *grounded theory* (CORBIN; STRAUSS, 2014).

Corbin e Morse (2003) acreditam que as entrevistas não estruturadas são as mais ricas fontes de dados para a construção de teoria, pois, nessas entrevistas, os entrevistados têm possibilidade de falar mais livremente sobre essas questões e, também, em relação aos problemas pertinentes a eles. Entre as vantagens, os autores acrescentam que este tipo de entrevista dá os participantes um maior controle sobre o curso da entrevista.

Por outro lado, alguns pesquisadores preferem entrevistas semiestruturadas porque permitem que os pesquisadores mantenham alguma coerência ao longo dos conceitos que são abordados em cada entrevista. Por último, dadas as características das entrevistas estruturadas, Corbin e Strauss (2014) sugerem que, apesar de proporcionarem maior consistência, são, provavelmente, o meio menos eficaz de coletas de dados em *grounded theory*.

4.1.1.3 Técnica de coleta: entrevistas em profundidade

Da mesma forma que os grupos de foco, as entrevistas em profundidade constituem-se de uma forma não estruturada, pessoal e direta para obtenção de informações relevantes à

pesquisa. No entanto, ao contrário do grupo de foco, são realizadas de forma individual sendo o entrevistado sondado para revelar motivações, atitudes, crenças e sentimentos sobre determinados tópicos (STOKES; BERGIN, 2006).

Considerando-se o método de entrevistas em profundidade, Hair Jr. et al. (2010) sugere alguns passos iniciais para o sucesso da coleta de dados. Para esses autores, o pesquisador deve criar previamente um conjunto de perguntas de pesquisa que foque nos principais elementos das perguntas ou problemas. A partir disso, elaborar um fluxo lógico, passando do geral para o específico dentro de cada área a ser estudada.

Nessa abordagem, o pesquisador tem liberdade para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta, podendo, inclusive, fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas e que não estavam originalmente incluídas no roteiro de questões. Isso pode resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas (HAIR JR. et al.; 2005).

A entrevista em profundidade encoraja os respondentes a compartilhar o máximo de informações possíveis em um ambiente sem constrangimento, possibilitando que o entrevistador use um mínimo de sugestões e questões de orientações. Entre as principais utilidades das entrevistas em profundidade está a de proporcionar à pesquisa exploratória mais entendimento sobre o problema. Portanto, o objetivo nessas entrevistas é fornecer um ambiente relaxado no qual o respondente esteja aberto para discutir totalmente os tópicos propostos (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Com previsão de duração entre 30 minutos e 1 hora, em média, a técnica prevê que o entrevistador se utilize de perguntas mais amplas e genéricas e, de acordo com as respostas, estimule o entrevistado a falar sobre assuntos mais específicos, de acordo com as respostas do entrevistado. Assim, conforme Malhotra (2011), depois de formular a pergunta inicial, o entrevistador se utiliza de um formato não estruturado. Portanto, os rumos subsequentes das entrevistas são determinados pela resposta inicial, pelas sondagens do entrevistador para aprofundar a pesquisa e pelas respostas dos entrevistados.

Hair Jr. et al. (2010) argumentam que a utilização de perguntas semiestruturadas e de sondagem para suscitar informações mais detalhadas sobre um determinado tema, transformando as respectivas respostas dos respondentes em novas perguntas, assim o entrevistador encoraja o entrevistado a explicar melhor sua resposta original, criando oportunidades naturais para discussões mais detalhadas sobre o tema em questão. E, como regra geral, quanto mais o indivíduo falar sobre um tema, maior será a probabilidade de ele revelar atitudes, motivos, emoções e comportamentos subjacentes.

Por se caracterizar como uma discussão individual entre o entrevistador treinado e um entrevistado, as entrevistas em profundidade requerem uma cuidadosa escolha dos participantes, no sentido de se buscar os entrevistados com percepção especializada sobre o tema de estudo (HAIR JR. et al.; 2005). Portanto, se atendidos esses critérios, a entrevista em profundidade permite que o pesquisador entenda a subjetividade intrínseca à visão dos entrevistados por meio de questões abertas e direcionadas às proposições de pesquisa. Nesse sentido, a partir dos dados coletados nas entrevistas há oportunidade para estruturação dos conteúdos em análise e para a identificação de elementos que auxiliem na explanação do conhecimento implícito ao tema pesquisado (FLICK, 2004).

4.1.1.4 Técnica de coleta: grupo de foco

As pesquisas qualitativas fornecem descobertas preliminares úteis para desenvolver ideias sobre como as variáveis se relacionam. Do mesmo modo, a pesquisa qualitativa pode ajudar a definir construtos ou variáveis e, também, sugerir itens que possam ser usados para medir tais construtos. No entanto, alguns estudos necessitam de uma segunda pesquisa de concepção exploratória, como grupos de foco, por exemplo (HAIR JR. et al.; 2010). Ainda, outra possibilidade de pesquisa qualitativa é sondar com mais profundidade áreas que a pesquisa quantitativa pode ser superficial demais para acessar.

Os grupos de foco constituem o processo mais importante da pesquisa qualitativa e são tão utilizados que muitas pessoas que fazem pesquisa de marketing consideram essa técnica um sinônimo de pesquisa qualitativa (BLOOR et al., 2001; SEALE, 2004). Os grupos de foco apresentam várias vantagens em relação a outras técnicas de coleta de dados (GOLDSMITH, 2000), como por exemplo:

- a) a sinergia, pois um grupo de pessoas produz uma gama maior de informações, revelações, ideias do que respostas obtidas individualmente;
- b) o estímulo, pois em geral, após um breve período introdutório, os membros desejam expor suas ideias e expor seus sentimentos à medida que aumenta no grupo o nível geral de entusiasmo sobre o tema.

Um grupo de foco é uma técnica que permite que uma entrevista seja realizada por um moderador, que lidera a discussão, de forma não estruturada e natural, com um pequeno grupo de entrevistados. Tem como objetivo obter uma visão aprofundada ouvindo um grupo de

pessoas do interesse do pesquisador. O principal valor dessa técnica diz respeito aos resultados inesperados que frequentemente se obtêm de um grupo de discussão livre (MALHOTRA; 2011).

Em relação ao número de participantes de um grupo de foco, geralmente é de 8 a 12 participantes. Para Blackburn e Stokes (2000), grupos de foco com menos de 8 participantes dificilmente geram ímpeto e a dinâmica necessários a uma sessão bem-sucedida. No mesmo sentido, grupos com mais de 12 participantes podem não levar a um debate coeso e natural.

Outra característica que deve ser observada é em relação a homogeneidade do grupo em termos de características socioeconômicas. Essa similaridade dos participantes evita interações e conflitos a propósito de questões secundárias (FORREST, 2002; GREENBAUM, 1997). Ainda, Hair Jr. et al. (2010) destacam que, apesar de diferenças de opinião entre participantes ser desejável (pois facilita a conversa), os participantes devem ser divididos em grupos separados quando essas diferenças criarem a possibilidade de opiniões serem ocultadas ou modificadas.

O ambiente físico, por sua vez, também é importante, pois uma atmosfera descontraída e informal estimula comentário espontâneos. No entanto, o local das entrevistas deve ser reservado, no sentido de facilitar conversas confidenciais ou que requerem um certo sigilo (MALHOTRA; 2011).

Em relação à duração, não há um consenso entre os autores. Porém, as sugestões variam entre 1 e 3 horas. No entanto, Mattar (1996) sinaliza que cabe ao moderador perceber o momento de encerrar as discussões em virtude de os dados necessários já terem sido obtidos ou, até, para que a discussão não se torne cansativas para os participantes.

Os registros das entrevistas são invariavelmente gravados. Essa prática é necessária para reapresentação, transcrição e análises subsequentes. Para isso há de se considerar, por questões éticas e legais, a ciência e a autorização dos participantes (HAIR JR. et al., 2010).

Por último, destacam-se as habilidades necessárias ao moderador. As qualificações fundamentais dos moderadores de grupos de foco incluem a delicadeza com firmeza, permissividade, envolvimento pessoal, compreensão incompleta, incentivo, flexibilidade e sensibilidade (MALHOTRA; 2011).

As principais características de um grupo de foco estão resumidas na Quadro 8.

Quadro 8 – Características de um grupo de foco

Características dos Grupos de Foco	
Tamanho do Grupo	8 a 12 participantes
Composição do Grupo	Homogênea; respondentes passam por triagem prévia
Ambiente Físico	Atmosfera descontraída e informal
Duração	1 a 3 horas
Registro	Uso de gravação e videoteipes
Moderador	Habilidades interpessoais, de observação e comunicação

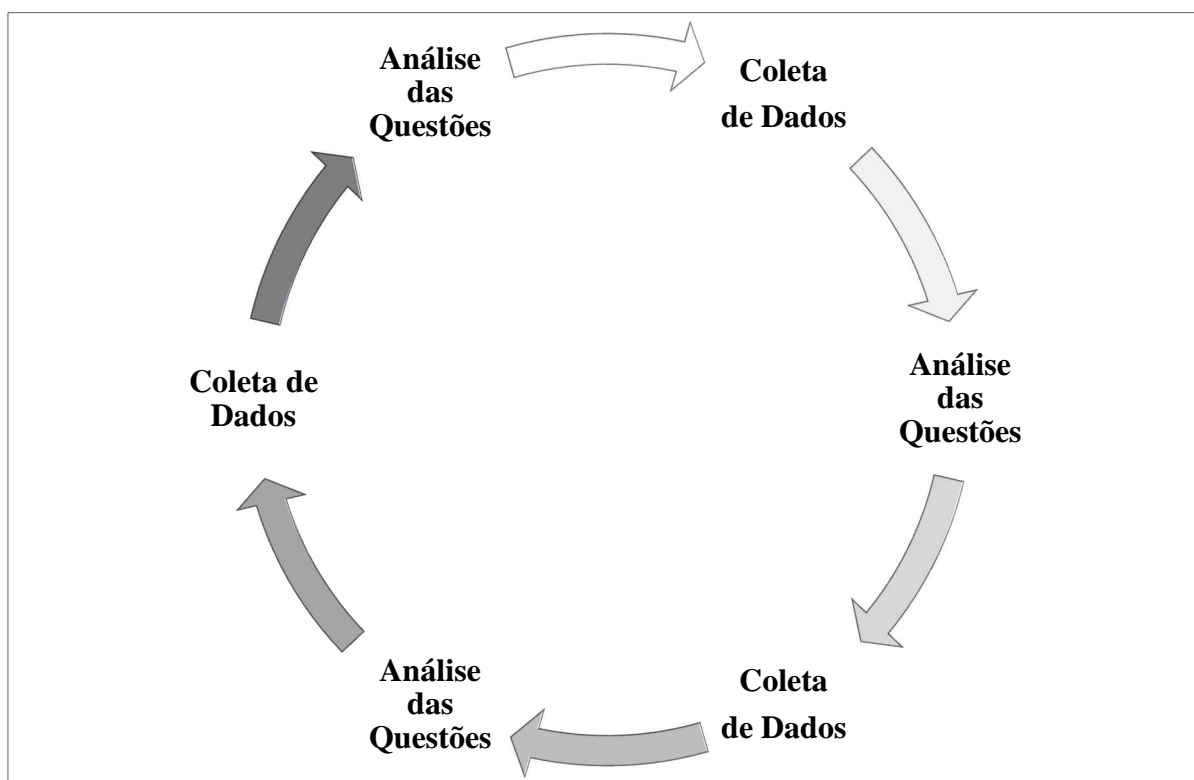
Fonte: Malhotra (2011, p. 113).

4.1.1.5 Processos de amostragem e coleta de dados

Em relação ao processo amostral, cabe destacar inicialmente que, na visão da *grounded theory*, amostragem não se refere especificamente ao termo “amostragem estatística” comumente utilizado em pesquisas quantitativas. Nessa metodologia são “amostrados” fatos e incidentes e não pessoas ou instituições. Ainda, a amostragem pode ser aberta – ou discriminada (em busca de pessoas ou locais ou fatos potenciais para coleta de dados), ou teórica, relacional e variacional (em busca de um escopo dimensional ou variação de um conceito, ou mesmo relações entre conceitos) (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A amostragem teórica é um método de coleta de dados com base em conceitos derivados de dados. O objetivo da amostragem teórica é coletar dados de lugares, pessoas e eventos que irão maximizar as oportunidades para o desenvolvimento de conceitos em termos de suas propriedades e dimensões, descobrir variações e identificar relações entre conceitos. Lembre-se que os conceitos derivados durante a análise formam a base da teoria. Na amostragem teórica mostrada na Figura 9, são os conceitos e não as pessoas, por si só, que estão incluídos na amostra. Então, quando os pesquisadores provam teoricamente, vão a lugares, encontram pessoas e verificam situações que fornecerão informações sobre os conceitos que querem aprender mais sobre (CORBIN; STRAUSS, 2014).

Figura 9 – Processo de amostragem teórica



Fonte: Corbin e Strauss (2014, p. 135).

Ao contrário dos métodos convencionais de amostragem, os pesquisadores não saem e coletam todos os dados antes de iniciar a análise. A análise começa após a coleta dos primeiros dados. A próxima coleta de dados é seguida por uma análise dos dados da coleta anterior. Assim, a análise leva a conceitos, conceitos geram perguntas, perguntas levam a mais coleta de dados para que o pesquisador possa saber mais sobre esses conceitos. Esse processo continua até que o círculo de pesquisa atinja o ponto de saturação, isto é, o ponto na pesquisa em que todas as principais categorias estão completamente desenvolvidas, mostrando a variação e como são integradas.

Um dos principais problemas com que se confrontam em *grounded theory* é saber que dados coletar e quando, onde e como, a fim de que se possa obter contribuições significativas para a produção de conhecimento. A abordagem *grounded theory* dá prioridade aos dados e ao campo em estudo, em contraposição com as suposições teóricas que não devem ser aplicadas ao sujeito que está sendo estudado, mas “descobertas” e formuladas ao lidar com o campo e os dados empíricos a serem encontrados nesta etapa. O que determina as condições de seleção da amostra de pesquisa, ou seja, as pessoas a serem estudadas, é a sua relevância ao tópico da pesquisa e não sua representatividade. Os métodos também devem ser apropriados ao assunto em estudo (FLICK, 2004).

Segundo Glaser e Strauss (2012) e Glaser (1978, 1992) Glaser (1978, 1992), nesta fase da pesquisa percepções ou opiniões preconcebidas não devem ser autorizadas para direcionar a investigação. O pesquisador deve permanecer aberto em termos de estrutura e direção das entrevistas, a fim de deixar que conceitos emergjam, em vez de forçá-los em categorias pré-definidas.

4.1.1.6 Transcrições e codificações das entrevistas

Seguindo a sugestão de Ribeiro e Milan (2004), que observam sobre a necessidade de uma cuidadosa preocupação não apenas com o processo de condução das entrevistas, mas, também, com a forma de como os dados obtidos serão registrados. Assim, as entrevistas tiveram os seus áudios gravados, para posterior transcrições e análises.

Uma vez que os dados das entrevistas foram gravados, logo as transcrições desses documentos foi uma das etapas necessárias para as suas interpretações. A de se considerar, no entanto, que transcrever conversas gravadas em áudio é, naturalmente, um processo de tradução em si. As escolhas de pontuação, ortografia e todos os detalhes de uma transcrição afetam a forma como ele é lido por quem a analisa. Durante a maior parte da pesquisa qualitativa, tais transcrições detalhadas não são necessárias, mas é importante para reproduzir de forma confiável as palavras exatas usadas pelo entrevistado, incluindo gírias, gagueja, hesitações e interrupções (GREEN; THOROGOOD, 2004).

Esses autores acrescentam que a conversação diária raramente é gramatical, ou realizada em frases completas, no entanto, as transcrições devem reproduzir a conversa “real”, em vez de uma versão corrigida gramaticalmente.

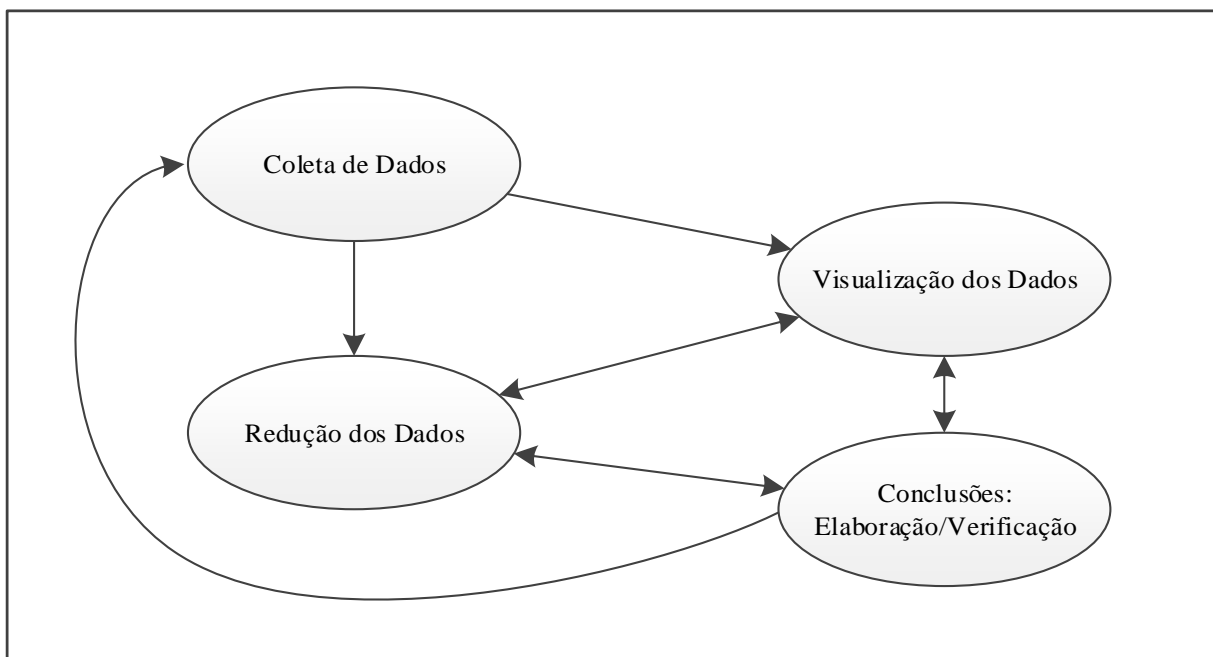
Considerando-se esses entendimentos, as transcrições das entrevistas foram efetuadas pelo próprio pesquisador, tão logo, quanto possível, terminasse cada entrevista. Essa brevidade nas transcrições se fez necessária devido a necessidade de se transcrever também alguns comportamentos e expressões que não foram gravados, pois todas as gravações deste trabalho foram apenas de áudio.

A meta na pesquisa qualitativa é decifrar, examinar e interpretar padrões e temas significativos que emergem dos dados. A “significância” dos padrões e temas é determinada pela questão de pesquisa (MALHOTRA, 2011). A partir desse contexto, foram três os passos gerais que foram seguidos para a análise dos dados qualitativos obtidos (HEATON, 2004; RICHARDS; 2005):

- a) redução dos dados: onde o pesquisador decide sobre quais aspectos dos dados serão enfatizados, minimizados ou ignorados para os objetivos considerados;
- b) visualização dos dados: onde o pesquisador desenvolve uma interpretação visual dos dados por meio de ferramentas como diagramas e matrizes. As exibições ajudam a esclarecer os padrões e as inter-relações nos dados;
- c) conclusão e verificação: onde o pesquisador considera os significados dos dados analisados e avalia suas implicações para a questão de pesquisa.

Os passos gerais e o esforço de pesquisa são demonstrados na Figura 10, apresentada a seguir.

Figura 10 – Componentes da análise de dados: modelo interativo



Fonte: Miles e Huberman (1994, p. 12).

O processo analítico envolve estratégias de codificação. Mais especificamente, é a transformação de entrevistas, observações e outras formas de dados coletados em unidades distintas de significado que são rotulados para gerar conceitos do estudo. Esses conceitos são, inicialmente, agrupados em categorias descritivas. Em seguida, esses conceitos são reavaliados nos contextos de suas inter-relações e, por meio de uma série de etapas de análise, são gradualmente submetidos em categorias de ordem superior ou uma categoria central subjacente, o que sugere uma teoria emergente.

Cada etapa do processo de codificação apresenta dilemas de interpretação (GOULDING, 2002). No entanto, durante todo o processo de análise, é importante o uso de inferência e raciocínio proposicional, caso contrário, o pesquisador torna-se perdido em um mar de fatos. Turner (1994) refere-se ao processo de codificação como um conjunto de procedimentos que levam o pesquisador a um labirinto.

Considerando-se esses dilemas de interpretações e o conjunto de procedimentos necessários para o de codificação, Glaser (1992) e Corbin e Strauss (2014) fornecem um conjunto útil de definições que ajudam a distinguir os vários níveis da codificação teórica. O Quadro 9 resume essas definições.

Quadro 9 – Termos e definições para codificação teórica

Termo	Definição
Conceituação	O primeiro passo na construção da teoria é a conceituação Um conceito é um fenômeno rotulado É uma representação abstrata de um fato, de um objeto ou de uma ação/interação que o pesquisador identifica como importante nos dados
Fenômeno	Ideias centrais nos dados representados como conceitos
Conceito	Um conceito é basicamente o significado subjacente, uniformidade e/ou padrão dentro de um conjunto de incidentes descritivos
Constante de codificação comparativa	Esta é uma parte fundamental do método comparativo constante onde os incidentes são codificados para com as propriedades e categorias que os conectam
Codificação	Processos analíticos por meio dos quais os dados são divididos, conceitualizados e integrados para formar uma teoria
Codificação aberta	Esta é a fase inicial de comparação constante durante o qual os dados são examinados para cada sentido possível
Codificação axial	O processo de relacionar categorias às suas subcategorias Ocorre em torno de um eixo de uma categoria
Codificação seletiva	O processo de integrar e refinar a teoria
Categoria	As categorias são conceitos de ordem superior. Elas têm poder explicativo muito mais amplo e reúnem todos os conceitos identificados em um quadro teórico
Subcategoria	Especificam melhor um categoria ao denotar informações do tipo quando, onde, por que e como um fenômeno tende a ocorrer
Propriedade	Tipo de característica ou atributos, gerais ou específicos, de um conceito ou categoria
Dimensão	Âmbito ao longo do qual as propriedades gerais de uma categoria variam, dando especificação à categoria e variação à teoria
Memorando	O registro do pesquisador de análises, pensamentos, interpretações, questões e direções para coleta adicional de dados

Fonte: Elaborado pelo autor.

A codificação teórica é o procedimento para a análise dos dados que forma coletados para o desenvolvimento de um *grounded theory*. Nesse sentido, Flick (2004) destaca que nessa abordagem a interpretação dos dados não pode ser considerada independentemente de sua coleta ou da amostragem do material. A interpretação é o ponto de ancoragem para a tomada de decisões sobre quais dados ou casos serão os próximos a ser integrados na análise e sobre a forma ou os métodos através dos quais eles devem ser coletados. No processo de interpretação pode-se diferenciar diversos “procedimentos” para se lidar com o texto. Esses procedimentos recebem o nome de “codificação aberta”, “codificação axial” e “codificação seletiva” e não devem ser entendidos nem como procedimentos claramente distinguíveis, nem como fases temporalmente separadas no processo. São, ao contrário, formas diferentes de tratar o material textual, entre as quais o pesquisador deve demonstrar mobilidade e sendo por ele combinadas.

Em relação ao processo de interpretação, inicia-se pela codificação aberta, mas no decorrer das análises e ao se aproximar do final o processo seletivo, ganha mais evidência. A codificação, em *grounded theory*, é entendida como uma representação das operações pelas quais os dados são fragmentados, conceitualizadas e, em conjunto, reintegrados de novas maneiras. É, portanto, uma etapa central pela qual as teorias são construídas a partir dos dados (CORBIN; STRAUSS, 2014; FLICK, 2004).

Independentemente do tipo de dados utilizados em uma pesquisa, eles serão analisados por meio de um processo designado por comparações constantes. Ao fazer comparações constantes, os dados são identificados e divididos em partes gerenciáveis em termos de comparação de suas semelhanças e diferenças. Os dados que são de natureza similar (se referindo a algo conceitualmente similar, mas não necessariamente uma repetição da mesma ação ou incidente) são agrupados sob o mesmo título conceitual (CORBIN; STRAUSS, 2014).

Por meio de uma análise mais aprofundada, os conceitos são agrupados pelo pesquisador para formar categorias (por vezes, referido como temas). Cada categoria é, então, desenvolvida em termos de suas propriedades e dimensões, e, eventualmente, as diferentes categorias são integradas em torno de um núcleo central. A categoria central descreve em poucas palavras o que o pesquisador identifica como o tema principal do estudo. Tomados em conjunto, o núcleo central e outras categorias proporcionam a estrutura da teoria. As propriedades e as dimensões de cada categoria preenchem a estrutura, fornecendo o detalhe.

Salienta-se que no processo de codificação dos dados, uma das técnicas sugeridas para elaboração dos memorandos (que são registros do pesquisador de análises, pensamentos, interpretações, questões e direções para coleta adicional de dados) é a escrita livre. Mais

especificamente, Charmaz (2006, p. 103) sugere que na escrita livre deve-se seguir as seguintes diretrizes:

- a) anotar as ideias da forma mais rápida e completa que se conseguir;
- b) escrever para o autor e pelo autor; permitindo a escrita de forma livre e ruim;
- c) não se preocupar com gramática, organização lógica, dados ou leitores;
- d) escrever da forma como se estivesse falando.

Na *grounded theory*, geralmente é recomendado que, durante os estágios iniciais da pesquisa, o pesquisador não se deixe ser influenciado muito fortemente pela literatura diretamente relacionada com o tema da pesquisa. Segundo Glaser (1978), isso é importante para não “contaminar” as percepções e ideias surgidas com conceitos preconcebidos. O autor acrescenta que isso só vai forçar os dados na direção errada e que esse procedimento é mais aplicável às abordagens dedutivas.

Conceitos formam a estrutura da teoria. Blumer (1986) enfatizou a importância de conceitos para a pesquisa quando ele declarou que durante todo o ato de investigação científica, os conceitos desempenham um papel central. Eles são elementos significativos na etapa anterior a que o acadêmico tem quando no mundo empírico. Na fase inicial da pesquisa, eles tendem a ser os termos do problema de pesquisa. Assim, eles são as categorias para as quais os dados serão procurados e em que os dados serão agrupados e geralmente tornam-se o principal meio para o estabelecimento de relações entre os dados. Portanto, eles são os pontos de ancoragem na interpretação dos resultados.

Conceitos são derivados a partir de dados. Eles representam a interpretação do significado expresso nas palavras ou ações dos participantes dos pesquisadores. Os conceitos fornecem um modo de agrupamento ou organização de dados, a fim de reduzir a quantidade de dados que um investigador está a trabalhar. Os dados são reduzidos, porque os incidentes que compartilham de alguma característica comum são agrupados sob o mesmo título conceitual. No entanto, Corbin e Strauss (2014) destacam que existem conceitos de nível básico, que são os nomes conceituais determinados por um pesquisador de dados “brutos”. Há também conceitos de nível superior que chamamos categorias. As categorias são termos mais abstratos que denotam o grande tema que um grupo de conceitos de nível básico estão apontando. Ainda, as categorias podem conter subcategorias.

4.1.1.6.1 Codificação aberta

Desde o início da pesquisa, cuidadosamente, palavra a palavra, linha a linha, incidente a incidente, a cada movimento de codificação o pesquisador cumpre dois critérios para a conclusão de uma análise *grounded theory*: ajuste e relevância. O ajuste refere-se, no mundo empírico, quando códigos são identificados e desenvolvidos em categorias que cristalizam a experiência dos participantes. A relevância, por sua vez, é decorrente de um incisivo quadro analítico que interpreta o que está acontecendo e faz relações entre processos e estruturas visíveis implícitos. Nesse sentido, ao se estudar os dados, pode-se tornar os processos fundamentais explícitos, oportunizar a visibilidade de pressupostos ocultos e dar aos participantes novos *insights* (CHARMAZ, 2006).

Como já mencionado anteriormente o pesquisador que se utiliza da *grounded theory* entra em campo no início do processo e, ao mesmo tempo, iniciam-se as análises, ao invés de depois de toda informação coletada. Portanto, o processo analítico deve começar com a escrita de memorandos que descrevam a cena, eventos e comportamentos em estudo. Memorandos são notas escritas logo após a coleta de dados como forma de documentar as impressões do pesquisador e descrevendo a situação. Estes são vitais, pois eles fornecem um banco de ideias que podem ser revisitados, a qualquer momento, a fim de mapear uma teoria emergente. Essencialmente, memorandos são ideias que foram observados durante o processo de coleta de dados que ajudam a orientar o pesquisador em uma data posterior. Ao mesmo tempo, os dados, por exemplo, coletados sob a forma de entrevistas, devem ser transcritos e analisados para identificação dos significados. Isto normalmente envolve uma série de fases analíticas associados com o emprego de técnicas de codificação específicas para abstrair o significado dos dados. (GOULDING, 2002)

A codificação aberta é o processo de “quebrar” os dados em unidades distintas de significado. Como regra geral, isso começa com uma transcrição completa de uma entrevista, após o qual o texto é, linha a linha, analisado na tentativa de identificar palavras ou frases que conectam a descrição do informante à experiência sob investigação-chave. Este processo é associado com o desenvolvimento do conceito que consiste em identificar um pedaço ou unidade de dados, ou uma passagem do texto de qualquer tamanho, como pertencentes a, ou ser exemplo de, algum fenômeno mais geral que o represente (SPIGGLE, 1994).

Ao analisar os dados e denotando-os de conceitos que sejam válidos para o sentido, está se codificando ou a criando um conjunto de códigos. A partir desse contexto, Corbin e Strauss (2014) associam a codificação aberta com um processo de microanálise. A microanálise,

segundo os autores, diferencia-se de outras formas de codificação ou análise porque é um tipo de codificação que é aberta, detalhada e explanatória. Ela é projetada para se concentrar em certas partes de dados e explorar o seu significado com maior profundidade e, então, desenvolver conceitos em termos de suas propriedades e dimensões. Assim, a microanálise é sugerida para ser utilizada nas fases exploratórias iniciais de análise quando o pesquisador está tentando obter algum sentido do significado dos dados e encontrar conceitos que reflitam esse significado. Por isso, entendem os autores, que a microanálise é uma ferramenta muito valiosa. É como usar um microscópio de alta potência para examinar cada pedaço de dado de perto.

Esse processo de “quebrar” os documentos de dados em fragmentos pequenos de dados que, após, serão analisados no detalhe de cada significado é o processo que tanto Glaser e Strauss referem-se ao termo codificação aberta. Esses nomes observados nas margens das transcrições são os termos categoria provisórias (LOCKE, 2001).

Como sugerido anteriormente, “quebrar” os dados em fragmentos ajuda os pesquisadores a dar um passo atrás, examinando os elementos desagregados e conceituando-os de uma forma que transcenda a entrevista particular ou situação em que foram incorporados. A sugestão é que os dados sejam “quebrados” e examinados no processo linha a linha (CORBIN; STRAUSS, 1990; TURNER, 1981). O exame dos dados em um processo linha a linha ajuda os pesquisadores a “entrar” nos seus dados e iniciar a atividade de nomeação, anotando nomes provisórios para cada fragmento de dados nas margens de seus documentos transcritos.

Tendo ressaltado a importância de se “quebrar” os documentos de dados linha a linha, Locke (2001) qualifica essa afirmação para permitir alguma flexibilidade na interpretação do que constitui uma linha. O autor destaca que Glaser (1978), sugere que a “linha” relevante é uma sentença – embora em transcrições de entrevistas, muitas vezes, seja difícil dizer exatamente onde termina uma frase e onde outra começa. Sobre esse aspecto, Turner (1981), enfatiza que os pesquisadores, no entanto, tem que usar do seu julgamento quanto ao que constitui um fragmento ou incidente de dados. Assim, enquanto o nosso documento de dados pode ser tecnicamente “quebrado” por linha, teremos que julgar e decidir o que constitui um fragmento relevante e coerente. Isto irá depender, em parte, do foco geral e da natureza do material refletida no documento de dados, e, é claro, na percepção individual do pesquisador. Em alguns casos, um fragmento relevante será poucas palavras, num outro pode ser uma frase e, ainda, em um outro, podem ser várias frases (PIDGEON et al., 1991).

Glaser (1978) adverte que, em muitos casos, o contexto de intenção original pode-se alterar e ideias e ações inesperadas emergem dos dados. O pesquisador deve estar disposto a adaptar-se a estas e permanecer flexível à natureza conceitual em evolução da teoria emergente.

Em termos de análise real dos dados, isso normalmente começa com uma análise linha a linha, durante a qual em cada linha da entrevista transcrita é procurado por palavras-chave ou frases que dão algumas dicas sobre o comportamento em estudo.

Durante a fase inicial de análise, linha a linha, não é incomum de se identificar uma quantidade de códigos que são “abertos” e não relacionados. No entanto, Goulding (2002) destaca que a próxima etapa é continuar transcrevendo outras entrevistas e repetir o processo, ou seja, a exame linha a linha. Isso é feito até que o pesquisador veja algum tipo de padrão emergente. Após, os códigos são, então, agrupados em grupos que pareçam indicar uma relação que diga algo sobre o comportamento. Portanto, a codificação aberta carrega consigo verificação, correção e a oportunidade para a saturação.

4.1.1.6.2 Codificação axial

Codificação axial envolve mover-se para um nível mais alto de abstração e é conseguido por meio da especificação relacionamentos e delineando-se ou construído-se uma categoria central em torno do qual giram os outros conceitos. Portanto, codificação axial é a valorização de conceitos em termos de suas inter-relações dinâmicas. E estes devem formar a base para a construção da teoria.

Conceitos de abstração abrangem um número de exemplos mais concretos encontrados nos dados. O significado de um conceito teórico brota de sua relação com outros conceitos ou de sua conexão com a *gestalt*²⁰ mais ampla da experiência de um indivíduo (SPIGGLE, 1994). Uma vez que um conceito tenha sido identificado, os seus atributos podem ser explorados em uma maior profundidade e as suas características dimensionalizadas em termos da sua intensidade ou fraqueza.

Com a codificação axial, o pesquisador desenvolve uma categoria, especificando as condições que lhe deram origem, o contexto em que está inserido e a ação/estratégia interacional pelo qual ela é manuseada, gerida e executada. Essas condições, contextos, estratégias e resultados tendem a ser agrupados e as conexões podem ser hierárquicas ou sem classificação, linear ou recursiva (SPIGGLE, 1994). Além disso, a evolução é um aspecto importante na geração da teoria. Desenvolvimento da teoria é um processo gradual, que pode

²⁰ “Forma”, na língua alemã. Refere-se a um processo de dar forma, de configurar “o que é colocado diante dos olhos, ou exposto ao olhar”: a palavra *gestalt* tem o significado de uma entidade concreta, individual e característica, que existe como algo destacado e que tem uma forma ou configuração como um de seus atributos.

ser extremamente demorado. Em termos de processo, análise de conceito é um passo essencial no desenvolvimento da teoria e é uma forma de preparação para a construção da teoria (JEZEWSKI, 1995). Nesse sentido, Jezewski destaca que a definição teórica que emerge da análise do conceito resume ideias que se formam durante a criação de significado conceitual e descreve o significado essencial do conceito.

Goulding (2002) ressalva que é também importante observar que todos os conceitos têm propriedades; eles não são códigos autônomos. Por exemplo, a alta rotatividade de pessoal pode estar relacionado ao estresse no trabalho (o conceito). No entanto, o estresse pode ter muitas propriedades, tais como a natureza do papel ou do próprio trabalho, metas irrealistas, má comunicação, falta de *feedback* positivo e assim por diante. Estas podem ser as propriedades do conceito. Estas propriedades, por sua vez, pode ser dimensionalizadas em termos da sua intensidade. Por exemplo, a natureza do trabalho pode levar com ele um alto nível de tédio ou baixa ou alto grau de desafio. Ao reconhecer essas propriedades torna-se possível comparar e contrastar os casos em termos de intensidade.

Como apresentado, a codificação axial é um aspecto essencial da codificação aberta. É constituída por uma análise intensa feita em torno de uma categoria, uma de cada vez, em termos dos paradigmas dos itens, ou seja, as condições, as consequências e assim por diante. Isso resulta em conhecimento acumulado sobre as relações entre a categoria e outras categorias e suas respectivas subcategorias. Strauss (2003), descreve que um termo conveniente para isso é codificação axial, porque a análise gira em torno do “eixo” de uma categoria de cada vez.

É pouco provável que a codificação axial possa ocorrer durante os primeiros dias ou mesmo semanas, quando os dados iniciais são coletados e analisados. No entanto, Strauss (2003) destaca que normalmente essa codificação torna-se cada vez mais proeminente durante o longo período de codificação aberta. Antes disso, o pesquisador fica comprometido com as categorias ou a categoria central.

4.1.1.6.3 Codificação seletiva

A codificação seletiva, sugerida por Corbin e Strauss (2014), dá continuidade à codificação axial, no entanto, em um nível mais profundo de abstração. Essa etapa tem por objetivo elaborar a categoria essencial em torno da qual outras categorias desenvolvidas possam ser agrupadas e pelas quais serão integradas. Assim, vai se delineando a “história” do caso. Nesse sentido, os autores lembram da necessidade para se abster do “sujeito” ou de uma determinada entrevista. Lembram eles que o assunto ou o fenômeno central do estudo é a parte

central na codificação seletiva. Assim, o pesquisador deve procurar por uma categoria e um fenômeno central.

Flick (2004) destaca que o pesquisador deve decidir entre fenômenos igualmente salientes e ponderá-los, de forma a ter como resultado uma categoria central, juntamente com as categorias relacionadas. Essa categoria central é, mais uma vez, desenvolvida em seus aspectos e dimensões, sendo ligadas às outras categorias, a todas se possível, com a utilização de partes e relações do paradigma de codificação. Assim, a análise e o desenvolvimento da teoria possibilitam a descoberta de padrões nos dados, de acordo com as codificações sob as quais eles são agrupados.

Na etapa final da codificação seletiva, formula-se a teoria com muitos detalhes, verificando-a em contraste com os dados. O procedimento da interpretação de dados, assim como a integração de material adicional, é encerrado no momento em que se atinge a saturação teórica, ou seja, quando o avanço na codificação, um enriquecimento de categorias, etc., não proporcionarão nem serão a promessa de novos conhecimentos. No entanto, há flexibilidade suficiente nesse procedimento para que o pesquisador, se necessário, possa voltar nos textos-fontes e nos mesmos códigos provenientes da codificação aberta com uma questão de pesquisa diferente, se for o caso, e ter por objetivo o desenvolvimento e a formulação de uma *grounded theory* sobre um outro assunto (FLICK, 2004).

Hair Jr. et al. (2010) destaca que, na pesquisa qualitativa, as relações podem ou não ser conceitualizadas e retratadas de um modo parecido com o modelo tradicional empregado por pesquisadores quantitativos. Como exemplo, os autores destacam a representação na pesquisa qualitativas de variáveis circulares ou recursivas, que são variáveis que representam um relacionamento entre elas onde uma pode ser a causa e a consequência da mesma variável.

4.1.1.7 Validação êmica

Tratando-se de *grounded theory*, quando Corbin e Strauss (2014) referem-se ao termo validação, eles não estão falando em testar no sentido quantitativo da palavra. Para esses autores o termo validação faz referência que a teoria surge dos dados, mas, no momento da interação, ela representa uma interpretação abstrata desses dados brutos. Dessa forma, é importante determinar como a abstração se ajusta aos dados brutos e também determinar se algo importante foi omitido do esquema teórico. Portanto, duas formas são sugeridas:

- a) uma forma é voltar e comparar o esquema com os dados brutos, fazendo um tipo de análise comparativa de alto nível;
- b) outra forma de validar é contar a história real aos informantes ou pedir que eles leiam e depois comentem como ela parece se ajustar aos dados da pesquisa.

A segunda sugestão se aproxima do entendimento de Hair Jr. et al. (2010), que denominam de validade êmica, termo que significa que a análise apresentada no relatório de pesquisa encontra eco com as pessoas dentro da cultura ou subcultura estudada, uma forma de validade estabelecida por meio da confirmação com membros. Mais especificamente, a validação êmica é o atributo da pesquisa qualitativa que afirma que todos os membros principais de uma cultura ou subcultura concordam com os achados do relatório de pesquisa.

4.1.1.8 Abstração e saturação teórica

A utilização de *grounded theory* exige do pesquisador a garantia que a comparação constante seja uma característica permanente do processo. A amostragem teórica deve direcionar o pesquisador para aprofundar indivíduos, situações, contextos e locais. A teoria só deve ser apresentada como desenvolvida quando todas as principais categorias estejam saturadas (CORBIN; STRAUSS, 2014).

A saturação teórica é conseguida por meio do processo de “ficar em campo” até que não haja novas provas que possam informar ou apoiar o desenvolvimento de um novo ponto teórico (GOULDING, 2002). Mais especificamente, Charmaz (2006) define saturação teórica com o ponto no qual a coleta de mais dados sobre uma categoria teórica não revela nenhuma propriedade nova nem permite *insights* teóricos novos sobre a teoria fundamentada emergente.

Não existem regras claras para quando essa etapa irá ocorrer, no entanto, é necessário que antes da saturação teórica exista clareza de que a teoria obtida tenha conteúdos “robustos”. Isso pode também envolver também a pesquisa e grupos de amostragem que se estendem para uma diversidade de dados, a fim de assegurar que a saturação seja baseada no maior número possível de dados. Quando incidências semelhantes se repetem o pesquisador pode se sentir confiante de que a categoria está saturada (GLASER; STRAUSS, 2012).

Assim, o estágio final de codificação, chamado de saturação teórica, ocorre quando ganhos marginais no poder explicativo da teoria para mais evidências coletadas é aproximadamente nulo (CORBIN; STRAUSS, 2014).

4.1.1.9 Desenvolvimento e apresentação das principais categorias e teorias

O desenvolvimento da teoria é entendido por Corbin e Strauss (2014) como uma atividade complexa. Os autores utilizam o termo teorização para denotar essa atividade porque entendem que desenvolver uma teoria é um processo e salienta por ser sempre um processo longo. Teorizar é um trabalho que implica não apenas conceber ou intuir ideias (conceitos), mas também formular essas ideias em um esquema lógico, sistemático e explanatório, sendo que o núcleo da teorização está a interação de fazer induções (derivando conceitos, suas propriedades e dimensões, a partir dos dados) e deduções (criando hipóteses sobre as relações entre conceitos, as relações também são derivadas dos dados, mas dados que foram abstraídos pelo analista dos dados brutos). Em outras palavras, no coração da teorização reside a interação entre pesquisador e dados dos quais conceitos são identificados, desenvolvidos em termos de suas propriedades e dimensões e integrando-se em torno de uma categoria central a partir de declarações que denotam as relações entre todos eles.

Ao final, como resultado desse processo, espera-se que o pesquisador tenha transformado sistematicamente os produtos da análise em teoria. Nesse ponto, define-se a teoria a partir do entendimento de Hage (1972), que a descreve como um conjunto de categorias bem desenvolvidas. Por exemplo, temas e conceitos, que são sistematicamente desenvolvidos em termos de suas propriedades e dimensões e inter-relacionados a partir de declarações de relacionamento para formar um arcabouço teórico que explique sobre um fenômeno.

Charmaz (2006) acredita existem divergências em relação a como fazer teoria fundamentada e como deve ser uma teoria concluída muitas vezes resultam de ideias inconsistentes sobre o que significa teoria. Para a autora, essas divergências emergem a partir de conflitos ideológicos decorrente da falta de compreensão por parte de pesquisadores sobre as bases epistemológicas que fundamentam todas as ciências sociais.

Nesse contexto, Charmaz (2000, 2001) entende que a *grounded theory* assumiu formas um tanto distintas desde a sua criação:

- a) teoria fundamentada construtivista;
- b) teoria fundamentada objetivista.

A *grounded theory* construtivista é parte integrante da tradição interpretativista e a *grounded theory* objetivista deriva-se do positivismo. Uma abordagem construtivista estabelece a prioridade nos fenômenos do estudo e vê tanto os dados como a análise como tendo sido

gerados a partir de experiências compartilhadas e das relações com os participantes. A abordagem objetivista situa-se na tradição positivista e, portanto, considera os dados como verdadeiros em si mesmos, sem considerar os processos da produção desses dados. Porém, julgar que um estudo específico seja construtivista ou objetivista, depende da extensão em que as suas características-chave estão de acordo com um ou outra tradição (CHARMAZ, 2006).

Sobre o desenvolvimento de teoria, Corbin e Strauss (2014) preocupam-se como fato de que esse processo parece ter caído em desuso, sendo substituído por experiência vivida e histórias narrativas. No entanto, para esses autores, a teoria continua a ser relevante como base para explicar os fenômenos e para a identificação de conceitos e hipóteses para pesquisas posteriores. Destacando que a teorização é interpretativa e envolve não só condensação de dados brutos em diferentes níveis de conceitos, mas também o desenvolvimento de conceitos em termos de suas propriedades e dimensões, ou seja, ao nível de descrição.

4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA CONCEPÇÃO EXPLORATÓRIA

Devido ao fato da utilização de *grounded theory*, o delineamento metodológico da concepção exploratória, que é apresentado na Figura 11, não reflete necessariamente as fases sequenciais do trabalho. No entanto, a caracterização da fase denominada nesta seção iniciou como decorrência do problema e objetivos de pesquisa e pela opção da *grounded theory* como metodologia a ser usada durante a etapa qualitativa do estudo.

A partir desses direcionamentos metodológicos, foram entrevistados informalmente o Diretor de RH, o Gerente de RH e o gerente de uma loja de *shopping center* localizada em Caxias do Sul/RS.

Após, foram entrevistados, por meio de dois grupos de focos informais, gerentes de loja e vendedores. Salienta-se que a entrevista com o grupo de gerentes foi realizada no município de Farroupilha/RS, e a entrevista com o grupo de vendedores foi realizada na cidade de Porto Alegre/RS, sendo que em nenhum dos dois grupos haviam colegas da mesma filial.

A etapa subsequente se utilizou novamente de grupos de foco com gerentes e vendedores. No entanto, para estes novos grupos foi estabelecido um roteiro de questões que norteou cada entrevista. Assim como nos grupos informais, os gerentes foram entrevistados em Farroupilha/RS, e o grupo de vendedores em Porto Alegre/RS, sendo que todos os participantes desenvolviam, na época, suas funções em diferentes filiais da empresa.

A etapa seguinte foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com os mesmos participantes das entrevistas informais, ou seja, o Diretor de RH, o Gerente de RH e o Gerente de uma loja de *shopping center*, localizada em Caxias do Sul/RS.

Posteriormente, foi formalizada a etapa da codificação aberta, na qual foram desenvolvidos os conceitos iniciais, bem como a identificação das categorias do estudo.

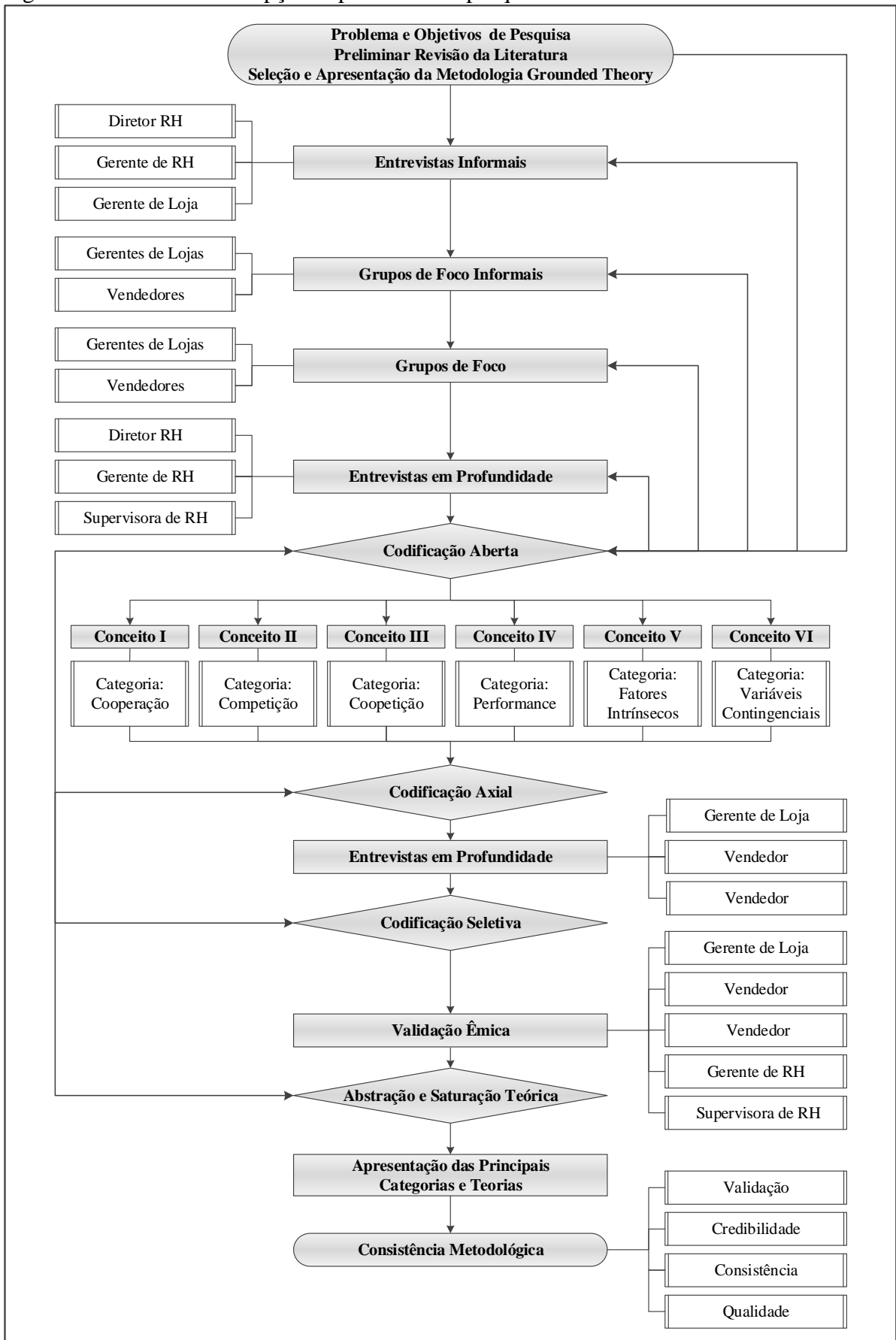
Em seguida, a etapa da codificação axial foi realizada, a partir de entrevistas em profundidade em uma loja de rua da empresa, situada no município de Caxias do Sul/RS. Nessas entrevistas participaram, primeiramente, o gerente da loja. Após, foi solicitado ao gerente que, a partir da sua percepção, fossem escolhidos dois vendedores para participarem das duas próximas entrevistas, sendo que um deles deveria ter características predominantemente cooperativas e, o outro, com características predominantemente competitivas.

Depois de analisado todo o material coletado, partiu-se para a codificação seletiva que resultou no material utilizado na etapa seguinte, a da validação êmica. Na validação êmica foi necessário conversar com todos os participantes das entrevistas anteriores, com exceção do Diretor de RH, pois o mesmo não estava presente na empresa entre o período de coleta dos dados e o início da codificação axial. Aos demais foi apresentada a Figura 11, que ilustra os resultados iniciais das codificações aberta, axial e seletiva, com o intuito de introduzir a discussão sobre o conteúdo.

A partir da validação êmica pelos participantes, foi elaborada a saturação teórica da pesquisa, que é apresentada na sequência. Finalmente, foi analisada a consistência da metodologia a partir da validação das informações das entrevistas, da análise da credibilidade pela triangulação de dados e dos *checklists* para consistência e da qualidade dos resultados da pesquisa.

Essas etapas do trabalho são apresentadas com mais detalhes nas subseções a seguir.

Figura 11 – Fases da concepção exploratória de pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.1 Amostragem e coleta de dados

O processo de seleção das amostras se deu a partir das entrevistas informais com o Diretor de RH e com o Gerente de RH. A coleta de dados, por sua vez, foi estruturada a partir de: entrevistas informais, grupos de focos informais, grupos focos formais e entrevistas em profundidades. Esses procedimentos são explicitados a seguir.

4.2.2 Entrevistas informais

Devido ao contexto do ambiente de pesquisa estudado, que se caracteriza por um grupo de empresas, nessa etapa do trabalho foi necessário ajustar os objetivos propostos pela tese com as condições técnicas e interesses do Grupo Colombo S.A. Assim, foram necessárias algumas entrevistas informais com integrantes-chave da empresa, no sentido de uma melhor compreensão das propostas deste estudo e também da ambiência de pesquisa.

A Tabela 4 apresentada a seguir descreve a composição da etapa das entrevistas informais.

Tabela 4 – Composição das entrevistas informais

Nº	Entrevista			Entrevistado	
	Data	Local	Gravada	Cargo	Gênero
1	Maio/14	Farroupilha/RS	Não	Diretor de RH	Masculino
2				Gerente de RH	Masculino
3	Junho/14	Caxias do Sul/RS		Gerente Filial	Masculino

Fonte: Dados provenientes da pesquisa exploratória.

Primeiramente, em reunião com o Diretor de Recursos Humanos ficou estipulado que, considerando-se o Grupo Colombo, o desenvolvimento deste trabalho se restringiria apenas nas unidades das Lojas Colombo e compreendendo apenas as lojas físicas.

Uma segunda reunião foi estabelecida, solicitada pelo Diretor de Recursos Humanos, para que fosse apresentado o projeto de pesquisa ao Gerente de Recursos Humanos. Nessa entrevista foi aprofundado o contexto do estudo, bem como os tipos de dados que seriam coletados, os tipos de técnicas de pesquisa, a perspectiva de amostra de pesquisa.

A terceira entrevista informal foi constituída com um gerente de filial de uma loja situada no município de Caxias do Sul. A decisão por entrevistar um gerente de loja teve como objetivo principal o de se obter uma maior aproximação com a amostra da pesquisa, bem como compreender sob a perspectiva de um gerente da Lojas Colombo como ele percebia e quais

eram as suas expectativas em relação a uma pesquisa de caráter científico que seria executada na empresa.

Após essas entrevistas, iniciou-se a elaboração das entrevistas individuais, que foram executadas por meio da técnica de entrevistas em profundidade. Para isso, procurou-se identificar informantes-chave que pudessem contribuir para o estudo, a partir de suas experiências no contexto empresarial no qual estão inseridos. Mais especificamente, para que a técnica pudesse obter a profundidade de informações necessária foi estabelecido que os entrevistados que deveriam participar nesta etapa do trabalho deveriam reunir algumas características mínimas sobre o contexto estudado. São elas:

- a) conhecer intimamente o ambiente de varejo da Lojas Colombo, principalmente em relações às questões comportamentais dos profissionais ligados às vendas e o impacto dessas atitudes nos resultados individuais, das filiais e da empresa como um todo;
- b) exercer função e/ou cargo na empresa que lhe permita liberdade de expressão nas questões relativas às características desse estudo.

Em decorrência dessas características pré-estabelecidas, decidiu-se por utilizar na composição da amostra dos grupos de focos formais e informais, funcionários que exercessem a função de gerentes de filiais e vendedores.

A seguir, são mostrados os procedimentos dos grupos informais.

4.2.3 Grupos de foco informais

As entrevistas informais com os grupos de focos realizaram-se em uma etapa sequencial em relação às entrevistas individuais informais. No entanto, assim como nas entrevistas anteriores, nessa etapa não houve gravação dos seus conteúdos, pois entende-se que estas entrevistas tem um caráter mais simples em relação às entrevistas formais e servem para estabelecer um elo de confiança para ambas as partes, pesquisador e informante. Também servem para proporcionar um maior conhecimento do ambiente de pesquisa em relação às regras explícitas e veladas que atuam no contexto geral do estudo. Ainda, esta etapa teve também o objetivo de compreender a percepção dos participantes sobre os tipos de coletas de dados que seriam melhores em relação às necessidades do estudo.

Em relação ao conteúdo da pesquisa propriamente dito, ou seja, quais questões nortearam as discussões dos grupos focais informais, salienta-se que foram estabelecidas questões que tinham como objetivo principal a compreensão da cooperação e da competição e de como esses construtos são percebidos por um grupo de gerentes, primeiramente, e, após, por um grupo de vendedores. Porém, não houve nenhuma pergunta pré-estabelecida. Em ambos os grupos de foco informais, primeiramente foi apresentado o tema central da pesquisa e, de forma geral, as técnicas de pesquisas que se imaginava utilizar. Após essa introdução foram solicitados aos participantes que expressassem suas considerações, salientando-se para cada grupo que suas opiniões seriam levadas em conta em relação aos próximos passos do estudo.

A Tabela 5 apresenta a composição dos participantes do grupo de gerentes e a Tabela 6, bem como a composição do grupo dos vendedores.

Tabela 5 – Composição do grupo de foco informal com gerentes de loja

Nº.	Entrevista			Cargo	Entrevistado		
	Data	Local	Gravada		UF da Loja	Gênero	
4	Junho/14	Farroupilha/RS	Não	Gerente	PR	Feminino	
						Feminino	
						Masculino	
						Masculino	
					SC	Feminino	
						Feminino	
						Masculino	
						Masculino	
						RS	Feminino
							Masculino

Fonte: Dados provenientes da pesquisa exploratória.

Tabela 6 – Composição do grupo de foco informal com vendedores

Nº.	Entrevista			Cargo	Entrevistado		
	Data	Local	Gravado		UF da Loja	Gênero	
5	Junho/14	Porto Alegre/RS	Não	Vendedor	PR	Feminino	
						Feminino	
						Masculino	
						Masculino	
					SC	Feminino	
						Feminino	
						Masculino	
						Masculino	
						RS	Feminino
							Masculino

Fonte: Dados provenientes da pesquisa exploratória.

4.2.4 Grupos de foco

Em relação aos grupos de focos formais, a fonte de dados escolhida foi a primária, ou seja, os dados foram coletados diretamente com pessoas envolvidas na situação de pesquisa (profissionais das Lojas Colombo). Mais especificamente, foi estabelecido que participariam nesta etapa do estudo os funcionários que exercessem as funções de gerentes de filiais e vendedores, visto que estes cargos estão diretamente relacionados ao contexto do estudo.

Para a coleta de dados com a técnica de grupo de foco foi estabelecido que seriam utilizados dois grupos distintos compostos de integrantes formados unicamente por gerentes e outro por vendedores. Entendeu-se que a composição de grupos formados em suas totalidades por integrantes que exercem um mesmo cargo facilitaria o estímulo e o sinergismo que são esperados nesse tipo de coleta de dados.

Em relação à amostra dos participantes, estipulou-se 24 profissionais divididos em dois grupos, sendo que cada grupo foi composto de 12 pessoas. Ainda, foi estabelecido que cada grupo tivesse em seus membros apenas profissionais exercessem o mesmo cargo, ou seja, um grupo teve apenas vendedores e o outro apenas gerentes de lojas.

Consideradas essas características, ficou estipulado entre o Diretor e o Gerente de RH da empresa, que se utilizaria para composição dos grupos de foco, os profissionais que estivessem participando de algum treinamento e desenvolvimento proporcionados pela empresa. Assim, seria possível utilizar-se de amostras onde os participantes seriam de lojas diferentes e contemplando as três Unidades Federativas (UF) onde a Lojas Colombo possui lojas físicas.

A partir disso, os grupos de foco foram desenvolvidos com gerentes que participaram do Programa Líder Treinador e com os vendedores que participaram do Programa de Atendimento Colombo (PAC).

Os Tabelas 7 e 8 apresentam os perfis dos entrevistados e os respectivos grupos de foco.

Tabela 7 – Composição do grupo de foco com gerentes de loja

Nº.	Data	Entrevista		Função	Entrevistado	
		Local	Gravada		UF	Gênero
6	Junho/14	Farroupilha/RS	Não	Gerente	PR	Feminino
						Feminino
						Masculino
						Masculino
						Feminino
					SC	Feminino
						Masculino
						Masculino
						Feminino
						Feminino
RS	Feminino					
	Masculino					
	Masculino					

Fonte: Dados provenientes da pesquisa exploratória.

Tabela 8 – Composição do grupo de foco com vendedores

Nº.	Data	Entrevista		Função	Entrevistado	
		Local	Gravada		UF	Gênero
7	Junho/14	Porto Alegre/RS	Sim	Vendedor	PR	Feminino
						Feminino
						Masculino
						Masculino
						Feminino
					SC	Feminino
						Masculino
						Masculino
						Feminino
						Feminino
RS	Feminino					
	Masculino					
	Masculino					

Fonte: Dados provenientes da pesquisa exploratória.

Para maximizar a coleta de dados, foi elaborado um guia de discussão para ambos os grupos de foco. Esse instrumento contemplou um roteiro de procedimentos direto (não dissimulado), com o propósito de apresentar as seguintes etapas durante o processo de coleta de dados:

- a) objetivos da pesquisa:
 - foi explicado aos participantes por meio de uma breve explanação sobre os temas cooperação, cooperação e competição;
- b) preâmbulo:
 - nesta etapa foi feito o agradecimento e boas-vindas;
 - explicado sobre a natureza e objetivos de um grupo de foco;

- do porquê foram convidados a participarem²¹; que não haviam respostas certas ou erradas; foi solicitado autorização para gravação da pesquisa;
 - foi assegurado aos participantes o anonimato em relação as suas colocações;
 - foi perguntado se tinham alguma dúvida e/ou preocupação;
- c) introdução e aquecimento:
- nesta etapa foi disponibilizado a palavra para que os participantes apresentassem seu nome, função, tempo de empresa e o local atual de trabalho;
- d) roteiro de questões sobre o comportamento cooperativo:
- vocês já cooperaram alguma vez com algum tipo de colega de trabalho?;
 - como foi que isso ocorreu?;
 - o que motivou esta cooperação?;
 - como você avalia hoje esta experiência?;
 - na sua opinião, qual o principal fator ou situação facilita a cooperação entre os vendedores da Lojas Colombo?;
 - e quais fatores que mais dificultam ou impedem que haja mais cooperação entre os vendedores?;
- e) roteiro de questões sobre o comportamento competitivo:
- sob a perspectiva das Lojas Colombo, como se percebe o termo competição?;
 - nesse contexto, quem são seus concorrentes principais? Por quê?;
 - na sua opinião, o que pode fazer dois ou mais vendedores terem uma forte competição entre si? Ou seja, serem rivais muito fortes?;
 - e o que pode reduzir esta competição? Ou seja, o que pode fazer com que eles tenham uma competição, mas que não é tão forte assim?;
- f) roteiro de questões sobre cooperação e competição simultânea:
- na sua opinião, é possível para dois vendedores das Lojas Colombo cooperarem e competirem ao mesmo tempo? Por quê?;
- g) agradecimentos e encerramento.

Seguindo a sugestão de Ribeiro e Milan (2004), que observam sobre a necessidade de uma cuidadosa preocupação não apenas com o processo de condução das entrevistas, mas,

²¹ Nos grupos de foco onde a amostra foi composta de integrantes com o cargo de gerentes, foi feita a observação para que os participantes respondessem a partir da sua percepção dos comportamentos dos vendedores de suas respectivas lojas.

também, com a forma de como os dados obtidos serão registrados, as entrevistas tiveram seus áudios gravados para posterior transcrições e análises.

A seguir é apresentado os procedimentos metodológicos das pesquisas em profundidade I e II.

4.2.5 Entrevistas em profundidade I

Após uma análise preliminar das entrevistas de grupos de foco, foram elaboradas três pesquisas em profundidade com o objetivo de aprofundar os dados coletados nas pesquisas anteriores. Nesta etapa foram entrevistados o Diretor, o Gerente e a Supervisora de RH.

A Tabela 9 apresentada a seguir descreve a composição dos participantes das entrevistas, bem como detalhes como data e local.

Tabela 9 – Perfil dos entrevistados nas entrevistas em profundidade I

Nº	Entrevista			Entrevistado		
	Data	Local	Gravada	Cargo	UF	Gênero
8				Diretor de RH		Masculino
9	Junho/14	Farroupilha/RS	Sim	Gerente de RH	RS	Masculino
10				Supervisor de RH		Feminino

Fonte: Dados provenientes da pesquisa exploratória.

O roteiro de questões que foi utilizado como guia de pesquisa durante a coleta de dados contemplou algumas categorias de questões, as quais foram adaptadas de Ribeiro e Milan (2004). Os tipos de questões utilizadas foram: iniciais; de transição; centrais; de resumo; e final.

Nesta etapa do trabalho, foram introduzidas questões que contemplassem o contexto cooperativo da Lojas Colombo. Logo, apresentam questionamentos sobre a cooperação e a competição simultânea entre vendedores, bem como sobre a performance dos mesmos, conforme o roteiro a seguir:

- a) inicial:
 - considerando os consultores de vendas da Lojas Colombo, é possível de se afirmar que a cooperação e a competição impactam na performance individual destes profissionais? Por quê?;
- b) de transição:

- no ambiente de vendas das lojas físicas, há situações onde ocorre a relação simultânea entre cooperação e competição entre os vendedores? Se sim, poderia citar alguns exemplos?;
- c) centrais:
- em relação à cooperação, o que você citaria que pode contribuir no desempenho cooperativo dos vendedores?;
 - em relação à competição, o que você citaria que pode contribuir no desempenho competitivo dos vendedores?;
 - na sua percepção, o que seria importante de se medir para avaliar a cooperação dos consultores de vendas?;
 - na sua percepção, o que seria importante de se medir para avaliar a competição dos consultores de vendas?;
 - na sua percepção, o que é importante de se medir para avaliar a performance dos consultores de vendas?;
- d) resumo:
- se pudéssemos diagramar um modelo de cooperação, considerando a performance como decorrente da cooperação e da competição simultânea entre os vendedores, você faria alguma alteração na estrutura?;
- e) final:
- você gostaria de acrescentar algum comentário sobre a cooperação no contexto da Lojas Colombo?

Salienta-se que ao final desta entrevista tiveram início os procedimentos de codificação aberta, juntamente como os dados coletados nas pesquisas anteriores. No entanto, uma nova etapa de entrevistas em profundidade foi necessária, conforme descrito a seguir.

4.2.6 Entrevistas em profundidade II

Após o início da codificação aberta foi necessária a execução de uma nova etapa de entrevistas em profundidade. Isso se deve ao fato que na etapa de codificação axial, há necessidade de uma maior de abstração e, por consequência, entendeu-se que entrevistas em profundidade com vendedores e gerentes de filiais poderiam explicitar e exemplificar os resultados iniciais de codificação aberta.

Nesse sentido, procedeu-se a coleta de dados com três novos participantes, um gerente de filial e duas vendedoras. Salienta-se que as vendedoras foram selecionadas pelo gerente da loja que participou da primeira entrevista. Para tanto, foi solicitado que ele indicasse, a partir das suas percepções, dois funcionários que exercessem a função de vendedor, sendo que um (a) deveria ter predominantemente características cooperativas e o outro (a) características predominantemente competitivas.

A fim de caracterizar a composição dos integrantes das entrevistas em profundidade executadas nesta etapa do trabalho, a Tabela 10 é elucidativa.

Tabela 10 – Perfil dos entrevistados nas entrevistas em profundidade II

Nº	Entrevista			Entrevistado		
	Data	Local	Gravada	Cargo	UF	Gênero
11				Gerente Filial		Masculino
12	Julho/14	Caxias do Sul/RS	Sim	Vendedor	RS	Feminino
13				Vendedor		Feminino

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Assim como na etapa anterior de entrevistas em profundidade um roteiro de questões foi elaborado, no sentido de guiar às execuções das mesmas. Esse instrumento contemplou algumas categorias de questões, as quais foram adaptadas de Ribeiro e Milan (2004), conforme a seguir:

a) inicial:

- considerando os consultores de vendas das lojas colombo, é possível de se afirmar que a cooperação e a competição impactam na performance individual destes profissionais? Por quê?;

b) de transição:

- no ambiente de vendas das lojas físicas, há situações onde ocorre a relação simultânea entre cooperação e competição entre os vendedores? Se sim, poderia citar alguns exemplos?;

c) centrais:

Em relação à cooperação...

- como você percebe o desempenho dos vendedores como resultado do trabalho em conjunto com outros colegas (vendedores)?;
- como você percebe a ajuda de outros colegas (vendedores) para se conseguir um resultado?;

- você acredita que o sucesso é alcançado pelo trabalho em conjunto com os outros colegas (vendedores)? Se sim, por quê?;
- como é a dedicação de tempo para ensinar novos colegas (vendedores) aqui na Lojas Colombo?;
- como você percebe a construção de argumentos de vendas a partir de conhecimentos compartilhados com outros colegas (vendedores)?;
- em relação aos interesses pessoais, você leva em consideração tanto o seu interesse, quanto o interesse dos outros colegas (vendedores)? Exemplifique;

Em relação à competição...

- como você percebe a maneira competitiva de outros colegas, no sentido de quererem fazer melhor que os outros colegas (vendedores), mesmo quando estão trabalhando juntos em uma equipe?;
- você acredita que disputas com os seus colegas (vendedores) são oportunidades para mostrar quem é melhor? Exemplifique;
- o sucesso é decorrente da competição em vendas com os outros colegas (vendedores)? Por quê?;
- como podemos descrever o esforço para se obter melhores resultados que outros vendedores;
- você acredita que o desempenho dos colegas (vendedores) influencia no esforço para outros vendedores melhorarem? Exemplifique;
- você acha que o vendedor gosta de ser reconhecido como o “melhor” vendedor da loja? Comente sua resposta.

Em relação a fatores intrínsecos...

- você gosta de compartilhar ideias e argumentos com outros colegas (vendedores)? Por quê?;
- como podemos descrever a preferência de alguns vendedores por realizarem uma venda sozinho, em vez de contar com ajuda de outros colegas (vendedores)?;

Em relação à performance...

- efetivamente, como você percebe que é avaliado em relação à performance?

Em relação a fatores contingenciais...

- laços Interpessoais: você acredita que ter estreitas relações com colegas de trabalho (vendedores) fora do ambiente de vendas pode ajudar na sua performance de vendas?;
- você acredita que os superiores esperam que os vendedores compartilhem seus conhecimentos de vendas? Como você percebe isso?;
- como é a relação da quantidade de reconhecimento que você recebe em relação à classificação de vendas em comparação com outros vendedores?;
- como é feito o monitoramento do ambiente de vendas pelo gerente para detectar ameaças e oportunidades para o desempenho da loja?;

d) resumo:

- se pudéssemos diagramar um modelo de coopetição, considerando a performance como decorrente da cooperação e da competição simultânea entre os vendedores, você faria alguma alteração na estrutura?;

e) final:

- você gostaria de acrescentar algum comentário sobre a coopetição no contexto da Lojas Colombo?

4.2.7 Entrevistas em profundidade III

Após o término da codificação seletiva foi necessária a execução de uma nova etapa de entrevistas em profundidade. Isso se deve ao fato de que o trabalho foi submetido ao procedimento de validação ética. Salienta-se não possível reunir novamente os participantes dos grupos de focos (formais e informais). Nesse sentido, procedeu-se a validação ética com os participantes das entrevistas em profundidade I e II, com exceção do Diretor de RH.

A fim de caracterizar a composição dos integrantes das entrevistas em profundidade executadas nesta etapa do trabalho, a Tabela 11 é elucidativa.

Tabela 11 – Perfil dos entrevistados nas entrevistas em profundidade III

Nº	Entrevista			Entrevistado		
	Data	Local	Gravada	Cargo	UF	Gênero
14	Outubro/14	Caxias do Sul/RS	Não	Gerente Filial	RS	Masculino
15				Vendedor		Feminino
16		Vendedor		Feminino		
17		Gerente RH		Masculino		
18		Farroupilha/RS		Supervisor RH		Feminino

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.8 Transcrições das entrevistas

Com o propósito de resgatar e registrar subsídios para posterior análise e interpretação dos dados e/ou informações obtidas nas entrevistas, em relação aos objetivos propostos para essa etapa, é apresentado um resumo das informações mais relevantes.

Salienta-se que devido ao número de entrevistas e de entrevistados, optou-se em apresentar os excertos dos relatos das entrevistas e que, portanto, compõe a fundamentação teórica da etapa de categorização aberta, de forma compilada a partir dos dados das entrevistas de números 1 a 10.

Acredita-se que esse procedimento facilita a compreensão e a sintetização do conteúdo. Assim, a seguir são apresentadas as fundamentações teóricas por meio das transcrições das falas dos entrevistados e que moldaram a codificação aberta.

É necessário, no entanto, salientar-se que em alguns excertos das gravações de áudios das entrevistas não foi possível a identificação do autor das falas. Fatos esses que levaram à decisão de se utilizar um código, composto pelo do cargo e seguido pelo número da entrevista (termos separados por hífen). Assim, para efeitos das transcrições apresentadas neste trabalho, ao se utilizar uma determinada passagem de entrevista, por exemplo a de nº 6, ao final da sua transcrição será citada (GERENTE FILIAL – 6), onde a primeira parte do código refere-se ao cargo gerente de filial de lojas físicas das Lojas Colombo e a segunda parte representa o número da entrevista. Em relação aos participantes dos grupos de grupo de foco, será utilizado o gênero masculino para todas as entrevistas. As entrevistas individuais, no entanto, refletem o gênero do (a) entrevistado (a).

O Quadro 10 descreve todos os códigos utilizados para citar os autores dos excertos de entrevistas utilizados neste trabalho.

Quadro 10 – Códigos utilizados nas transcrições

(continua)

Nº	Entrevista		Código para Transcrição
	Tipo	Cargo do Participante	
1	Entrevista Informal	Diretor RH	DIRETOR RH – 1
2	Entrevista Informal	Gerente RH	GERENTE RH – 2
3	Entrevista Informal	Gerente de Filial	GERENTE FILIAL – 3
4	Grupo de Foco Informal	Gerentes de Filiais	GERENTE FILIAL – 4
5	Grupo de Foco Informal	Vendedores	VENDEDOR – 5
6	Grupo de Foco	Gerentes de Filial	GERENTE FILIAL – 6
7	Grupo de Foco	Vendedores	VENDEDOR – 7
8	Entrevista em Profundidade	Diretor de RH	DIRETOR RH – 8
9	Entrevista em Profundidade	Gerente de RH	GERENTE RH – 9
10	Entrevista em Profundidade	Supervisor de RH	SUPERVISORA RH – 10

(conclusão)

Entrevista			Código para Transcrição
Nº	Tipo	Cargo do Participante	
11	Entrevista em Profundidade	Gerente de Filial	GERENTE FILIAL – 11
12	Entrevista em Profundidade	Vendedor	VENDEDORA – 12
13	Entrevista em Profundidade	Vendedor	VENDEDORA – 13
14	Entrevista em Profundidade	Gerente de Filial	GERENTE FILIAL – 14
15	Entrevista em Profundidade	Vendedor	VENDEDORA – 15
16	Entrevista em Profundidade	Vendedor	VENDEDORA – 16
17	Entrevista em Profundidade	Gerente RH	GERENTE RH – 17
18	Entrevista em Profundidade	Supervisor RH	SUPERVISOR RH – 18

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após cada entrevista ser transcrita, os documentos resultantes desses processos foram, então, exportados para o software QSR NVivo 10²² para posterior análise. Os resultados dessas análises são apresentados na sequência do trabalho.

Salienta-se, novamente, a dificuldade em rotular etapas sequenciais quando se utiliza da metodologia *grounded theory*. Optou-se por determinar que nesta fase do trabalho encerra a seção dos Procedimentos Metodológicos e na seguinte inicia-se a apresentação dos Resultados e Discussões. No entanto, por características da própria metodologia utilizada, mais especificamente, a amostragem teórica, já ocorrem resultados entre uma e outra entrevista que geraram interpretações e que serviram de base para uma etapa subsequente às interpretações. Portanto, os resultados e discussões que são apresentados a seguir foram agrupados para fins de organização do documento, não refletindo, necessariamente, uma sequência lógica de trabalho.

4.2.9 Critérios para avaliação metodológica

Para Flick (2004) um problema ainda sem solução é a definição de uma forma de avaliar a pesquisa qualitativa, afirmação que é corroborada por Corbin e Strauss (2014), sendo que a inexistência desse modo de avaliação é várias vezes apontada como um argumento para questionar a legitimidade desse tipo de pesquisa. Nesse sentido, uma crítica comum é a de que as interpretações na pesquisa qualitativa, bem como os resultados dessa pesquisa, tornam-se transparentes e compreensíveis para o leitor somente a partir do entrelaçamento de citações “ilustrativas” extraídas de entrevistas ou protocolos de observação.

²² Software para análise de dados qualitativos.

Hair Jr. et al. (2010) descreve que os pesquisadores quantitativos estabelecem a credibilidade na análise de dados demonstrando que seus achados são confiáveis (mensuração e achados são estáveis e podem ser repetidos e generalizados) e válidos (a pesquisa mede o que se propôs a medir). Para esses autores, os termos validade e confiabilidade precisam ser redefinidos na pesquisa qualitativa. Em relação à validade, citam que validadeêmica significa que a análise apresentada no relatório de pesquisa encontra eco com as pessoas dentro da cultura e subcultura estudada e é uma forma de validação estabelecida por meio da confirmação com os respectivos membros participantes da pesquisa. A confiabilidade, por sua vez, significa que os textos e as imagens são codificados de modo semelhante entre múltiplos pesquisadores. Porém, muitos pesquisadores qualitativos preferem termos como “qualidade”, “rigor”, “confiança”, “capacidade de transferência” e “fidedignidade” aos termos de “validade” e “confiabilidade”, mais tradicionais nas pesquisas qualitativas (HAIR JR. et al., 2010).

Concordando com Hair Jr. et al. (2010), Glaser e Strauss (2012) e Corbin e Strauss (2014), neste estudo usa-se o termo credibilidade para descrever o rigor e a confiança estabelecidas no decorrer das análises qualitativas.

Por outro lado, a triangulação é a técnica mais associada a credibilidade na pesquisa qualitativa (STENBACKA, 2001). Flick (2004) apresenta o termo triangulação como uma palavra-chave que é utilizada para indicar a combinação de diferentes métodos, grupos de estudos, ambientes locais e temporais e perspectivas teóricas distintas no tratamentos dos dados.

Na triangulação, a pergunta de pesquisa deve ser abordada sob múltiplas perspectivas. Assim, é possível utilizar-se de diversas formas de triangulação (HAIR JR. et al., 2010):

- a) múltiplos métodos de coleta e análise de dados;
- b) múltiplos conjuntos de dados;
- c) múltiplos pesquisadores analisam os dados;
- d) coleta de dados em diversos períodos de tempo;
- e) o uso de amplitudes seletas de informantes para que diversos tipos de grupos relevantes com perspectivas diferentes e relevantes sejam incluídos na pesquisa.

De modo geral, segundo Flick (2004), a discussão acerca da confiabilidade na pesquisa qualitativa pode ser resumida à necessidade da explanação de dois aspectos. Primeiro, da necessidade de se explanar a origem dos dados de forma a possibilitar uma verificação daquilo que foi anunciado do sujeito e, por outro lado, de onde começa a interpretação do pesquisador. Em segundo lugar, dos procedimentos no campo ou na entrevista, bem como aqueles em relação

ao texto, precisam ser explicitados no treinamento e na checagem para que se amplie a comparabilidade entre a conduta de diferentes entrevistadores ou observadores. Por último, a confiabilidade de todo o processo será incrementada por meio da documentação.

Corbin e Strauss (2014) acreditam que há pouco consenso sobre o que constitui um conjunto adequado de critérios de avaliação para a pesquisa qualitativa. Mais especificamente, em relação aos termos validade e confiabilidade quando se discute pesquisa qualitativa, os autores acreditam que esses termos carregam consigo muitas implicações quantitativas. Assim, eles preferem usar o termo credibilidade (GLASER; STRAUSS, 2012) quando se avalia pesquisa qualitativa, pois esse termo indica que os resultados são confiáveis e críveis e que eles refletem as experiências dos participantes, dos pesquisadores e dos leitores com os fenômenos, mas, ao mesmo tempo, a explicação fornecida é apenas uma das muitas possíveis interpretações “plausíveis” dos dados.

Como apresentado, existe controvérsia sobre critérios de avaliações de estudos qualitativos, no entanto, há uma necessidade de se definir alguns padrões de qualidade para cada forma de pesquisa qualitativa com base na metodologia que foi utilizada. Em consonância a isso, Rolfe (2006), descreve que os mesmos critérios de julgamento não podem ser aplicados em metodologias qualitativas porque cada metodologia é baseada em um fundamento teórico diferente e tem diferentes procedimentos. Cada método merece o seu próprio conjunto de critérios de julgamento.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES DA FASE EXPLORATÓRIA

Nesta seção do trabalho são apresentados os resultados e as discussões decorrentes da fase exploratória do estudo. Primeiramente, são apresentados os resultados do processo de análise dos dados decorrentes das codificações aberta, axial e seletiva. Em seguida, são mostrados os resultados das principais categorias e teorias do estudo. Por último, uma discussão sobre a análise da consistência metodológica em estudos que se utilizam da metodologia *grounded theory*.

5.1 PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS

O processo de análise dos dados aconteceu concomitantemente durante as várias coletas de dados desse estudo. Em termos gerais, utilizou-se dos seguintes conceitos metodológicos para análise das entrevistas e registro dos resultados:

- a) títulos: utiliza-se a palavra “Memorando”²³ seguido de um número sequência para nomear o conceito, e/ou categoria que está sendo desenvolvido (a);
- b) subtítulo: utiliza-se do subtítulo para especificar as subcategorias;
- c) extratos de dados brutos: são demonstrados os excertos de dados brutos que, em algum momento da análise, fizeram sentido para a construção da teoria, objeto daquela análise específica. Esses dados servem de base para ilustrar o pensamento do pesquisador nos memorandos de análise;
- d) memorandos de análise: após a apresentação dos dados brutos são mostrados memorandos de análise, que representam o pensamento do pesquisador naquele momento da análise;
- e) notas metodológicas: periodicamente são apresentadas notas metodológica explicando o que se está fazendo ou foi feito e por quê. Estas notas têm a função de orientar o processo metodológico da pesquisa;
- f) propriedades: as propriedades têm por objetivo são características, gerais ou específicas das categorias ou subcategoria;
- g) dimensões: representam as variações de uma categoria ou subcategoria.

²³ Registros escritos de análise.

É importante se destacar que, considerando-se que este estudo se refere a uma tese de doutorado, existe uma limitação de páginas para apresentação do documento final. Em decorrência disso, faz-se necessário parcimônia na seleção dos conteúdos que são apresentados em todas as seções do trabalho. Contrapondo a isso, é necessário considerar-se também que uma das características de estudos qualitativos e, mais especificamente, *grounded theory*, é o grande volume de dados que são gerados a partir das transcrições das coletas de dados. Dados esses que são analisados em diversos contextos, como já apresentado. Portanto, é necessário lembrar que esses fatores limitam uma completa exposição metodológica da construção e evolução da teoria.

Em decorrência dessas circunstâncias, essa parcimônia de seleção de textos brutos que são discutidos nos memorandos de análises é assumida como uma limitação deste estudo, visto que não é possível disponibilizar aos leitores todos os dados brutos coletados, bem como as interpretações do pesquisador. Isso pode possibilitar um questionamento subjetivo entre os leitores e/ou avaliadores, uma vez que dados ausentes podem (mas não necessariamente) conter interpretações diferentes entre os leitores e/ou avaliadores e o pesquisador, o que poderia, se fosse o caso, conter novos elementos na descoberta de teorias.

No entanto, cabe ressaltar, que a adoção desse procedimento é no sentido da economia de exposição de textos que, após analisados, foram entendidos como redundantes. Garantindo-se, porém, a apresentação e discussão de um mínimo de dados brutos que comprovem (na opinião do pesquisador) a construção teórica de cada conceito, categoria ou subcategoria.

5.1.1 Codificação aberta

Como primeiro passo do processo de redução de dados, procedeu-se a identificação dos conceitos de ordem superior, ou seja, os blocos de construção da teoria, que, por sua vez, dão origem às categorias identificadas na etapa de codificação aberta. De maneira geral, a sistematização desse processo de codificação inicial pode ser resumida a partir das seguintes fases:

- a) codificação das transcrições nas margens: primeiramente, cada entrevista foi ouvida na sua íntegra e, em seguida, os arquivos de áudio foram transcritos. Salienta-se que, ao final das transcrições, cada documento resultante teve as margens alargadas e, após, foram impressos e lidos. Durante a leitura de cada documento, os conceitos que surgiam foram sublinhados. Também foram feitas anotações ao lado da linha

que continha a essência da sugestão. A partir das análises dessas leituras, bem como das reflexões oriundas das entrevistas informais, optou-se por destacar, primeiramente, quatro categorias: cooperação, competição, cooptação e performance. Assim, durante a leitura e releituras de cada etapa da codificação aberta buscou-se identificar excertos de textos que eram, de alguma forma, associados com esses termos. Cabe salientar que nem todos os trechos de textos tiveram, inicialmente, identificação com as categoriais cooperação, competição e performance ou até mesmo uma associação explícita ao fenômeno cooptação;

- b) elaboração da folha de codificação: a folha de codificação foi, na verdade, uma folha de tamanho A4 onde foram anotadas as quatro categorias iniciais. No entanto, no decorrer das releituras surgiram duas novas categorias que foram nomeadas de fatores intrínsecos e variáveis contingenciais. Assim, as seis categorias foram redistribuídas e os assuntos correlatos com cada um desses conceitos foram anotados nas linhas abaixo dos respectivos títulos;
- c) frequência de palavras: com a utilização do software QSR NVivo 10, cada entrevista foi submetida a uma análise de frequências de palavras que compunham os seus conteúdos. Para isso, foram utilizados o seguinte parâmetro: ter mais de três letras. Esta etapa foi utilizada para identificar *insights* e possíveis novas categorias e/ou códigos;
- d) processo de abstração: as categorias e códigos, à medida de que eram identificados, foram sendo combinados e reagrupados. Para esse procedimento utilizou-se do software QSR NVivo 10, pois possibilita elaboração de “nós”²⁴, que são novos documentos construídos a partir de fragmentos de textos de outros documentos (transcrições de entrevistas).

A seguir é apresentado o desenvolvimento teórico inicial dos seis conceitos que foram identificados durante a codificação aberta.

Deve-se levar em conta que cada um dos memorandos de análises de dados brutos que são apresentados a seguir é decorrente da interpretação do pesquisador naquele momento de

²⁴ Os nós são, na verdade, títulos de novos arquivos digitais, que podem ser gerados e agrupados com a ajuda do software QSR NVivo 10. Cada trecho de texto de uma entrevista que é identificado como um determinado nó pode ser selecionado e copiado para este documento. Ao final, cada nó contém todos os trechos textos que foram identificados com aquele assunto, possibilitando a geração de relatórios para análises.

análise. Portanto, sujeitos a novas interpretações no decorrer do estudo. Ainda, um determinado excerto de texto bruto pode fazer parte de mais de uma interpretação, assim, participando da construção teórica de mais de uma teoria, o que também é uma das características da metodologia *grounded theory*.

5.1.1.1 Desenvolvimento do conceito I

Memorando 1

Conceito I: da existência de cooperação entre vendedores no contexto do estudo.

Extratos de dados brutos:

“Eu acho assim, tanto na loja como na rede a gente trabalha em busca de um objetivo. Só que esse objetivo é pessoal. A gente coopera sempre. Às vezes, até sem perceber, o vendedor coopera para a meta dele, coopera para a meta da loja, da regional. A cooperação é diariamente. Mesmo competindo, tem cooperação. É a questão de organização, de meta de loja, de aprendizado com um colega novo que chegou. A cooperação é fundamental. Se não tiver cooperação vão trabalhar sozinho, só que o resto não vai girar. Se eles forem ver apenas o seu mundinho, eles não estariam aqui” (GERENTE FILIAL – 6).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): o excerto apresentado é decorrente da primeira resposta de um grupo de foco com gerentes de loja. Nesse momento estou pensando que todos aqueles que estavam participando da entrevista foram também vendedores nas Lojas Colombo, então acredito que eles responderem projetando-se individualmente a uma situação no passado e não na percepção de um determinado vendedor propriamente dito.

Neste estágio da pesquisa preciso entender se o construto cooperação está presente nos comportamentos dos vendedores. Chego à conclusão que sim, pois considerando-se o excerto apresentado, a cooperação está relacionada com a organização da loja e com ensinamentos para outros vendedores. Ainda, fica a sugestão de que existe um boicote velado aos integrantes de uma equipe de vendas que não coopere com outros colegas. Este contexto precisa ser melhor estudado e compreendido.

Notas metodológicas: aqui temos um exemplo que sugere que a cooperação entre indivíduos ocorre na empresa estudada, assim esse conceito foi denominado como a categoria cooperação.

5.1.1.2 Desenvolvimento do conceito II

Memorando 2

Conceito: da existência de competição entre vendedores.

Extratos de dados brutos:

“Nosso ambiente de varejo, de loja, ele é muito competitivo. Porque nós somos medidos por metas individuais e depois nós temos a meta coletiva, que é o somatório da individualidade dentro da loja e, a loja que estão num grupo que é chamado de regional. Então, o somatório daquelas lojas vai fechar a meta do meu supervisor. Nós somos basicamente muito competitivos. Por quê? Porque nós somos medidos a cada minuto, a cada dez minutos, a cada hora, a cada mês, a cada trimestre, a cada ano. E tudo gera resultado e nós somos comparados dentro do grupo. Na filial, entre os vendedores e nas regionais, entre as lojas. Nós somos instigados a competir” (VENDEDOR – 7).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): em relação à competição, os primeiros *insights* sugerem que a competição está muito presente na percepção dos vendedores e que são, essencialmente, medidos por isso. O processo de competição é por vendas (qual vendedor vende mais dentro de um determinado grupo). Fica claro para mim que o construto competição está presente no contexto do estudo. Outro fato que chama a atenção é que eles não comentam da comissão que recebem. Eles parecem perceber a competição como ser o melhor que o outro vendedor.

Notas metodológicas: o material acima sugere que a competição também é um comportamento presente na empresa estudada. Assim, esse conceito foi denominado como a categoria competição.

5.1.1.3 Desenvolvimento do conceito III

Memorando 3

Conceito: da existência simultânea da cooperação e da competição.

Extratos de dados brutos:

“Eu acredito que sim. Porque como hoje em dia tem uma mudança muito grande na linha de produtos e em tecnologias, os vendedores não conseguem saber de tudo, todas características ao mesmo tempo. Então eles acabam, às vezes, pedindo para um colega no meio da venda, que embora eles estejam competindo pela venda, mas que está atendendo o cliente, tem uma característica ou uma situação em um

determinado produto que ele sabe que um outro colega conhece. Então, às vezes, a pessoa está em uma linha de bazar e tem que vender um notebook, por exemplo. Às vezes, ele não conhece totalmente as características, então ele pede ajuda de um colega. Isso é cooperação. Para ele conseguir fazer a venda, efetivar ela. Para ele a venda. Não vai dar a venda para outro colega, enfim. Então, eu acho que acontece situações reais assim na loja, que eles têm que se ajudarem em momentos de dificuldades, sabendo que eles estão competindo pela mesma venda. Que um vai fazer a venda, mas com a ajuda de outro, por exemplo” (GERENTE RH – 9).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): devido ao tema principal do estudo ser a coopetição, é importantíssimo, nesse momento, entender se a cooperação e a competição acontecem simultaneamente, sob pena de não se poder contextualizar esse estudo como coopetição. Esse excerto me deixa esperançoso com o trabalho, pois indica a presença de coopetição em nível individual.

Analisando novamente, entendo que a competição está associada a vendas e a cooperação com os ensinamentos técnicos para com outros colegas vendedores.

Notas metodológicas: o texto apresentado possibilitou a categorização central do estudo. Ou seja, a coopetição.

5.1.1.4 Desenvolvimento do conceito IV

Memorando 4

Conceito: da performance dos vendedores como decorrência da cooperação e da competição individual.

Extratos de dados brutos:

“Na verdade, os vendedores eles têm várias metas, né? Tudo segmentado por produto. E essa segmentação de produto ele gera uma avaliação no final. Então, uma venda direta, tipo assim, ela é 60% da avaliação dele. Já a venda de garantia adicional, a garantia estendida de seguros de produtos, gera mais 15 pontos. Já a venda de seguros gera mais outra pontuação, e assim vai. Esse composto de fechamento de meta vai gerar uma pontuação no final. Essa pontuação, junto com o fechamento da venda direta, é que vai gerar o percentual de comissão. Então, se for 100% da avaliação dele, e ele atingir 100% das metas ele ganha uma comissão. Se ele fechar 100% da pontuação dele, e na venda direta ele fizer 200%, ele ganha uma outra comissão maior ainda. Então, quanto mais ele superar a meta, mais comissão ele ganha. Então, isso torna competitivo para ele. Olhar que ele tem que fechar uma avaliação de desempenho, quantitativo, e também superar mais as metas. Quanto mais ele superar, maior o resultado” (GERENTE RH – 9).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): identificar o resultado da cooperação, mais especificamente como é possível medi-la foi uma das questões levantadas no projeto de pesquisa. Aqui, surgiram os primeiros elementos para afirmar que a performance é decorrente da competição entre os vendedores e que isso é medido por meio de metas de vendas. Nesse momento, ainda não estou familiarizado com os termos utilizados para se referir a essas metas. No entanto, parece-me que a performance é uma consequência da competição.

Revedo as outras entrevistas, em uma delas, teve um breve comentário sobre a cooperação para deixar a loja “precificada” e sobre os selos “Procel”. Esses argumentos parecem estar ligando cooperação com performance. Preciso entender melhor como é percebido a performance decorrente da cooperação entre os vendedores. Talvez, isso possa levar a uma hipótese do modelo, ou seja, que a cooperação impacta na performance. Se fosse o caso, a medição desse construto teria que ser medida por meio das vendas em relação às metas de cada vendedor.

Notas metodológicas: ao final da análise, o conceito foi categorizado como performance.

5.1.1.5 Desenvolvimento do conceito V

Memorando 5

Conceito: traços de personalidades.

Extratos de dados brutos:

“Agora se ele tem menos senso comunitário, de trabalhar em equipe ele vai pensar nele e vai competir sempre. Ele vai pensar no bolso dele. Independente de treinamento [...], mas temos que levar em conta, que as pessoas têm as suas peculiaridades. Quem é mais competitivo, sempre vai se adaptar melhor em ambientes de vendas. Que é o nosso caso. Isso pode ser mais forte que um treinamento para uma pessoa que é mais cooperativa. A recíproca é verdadeira” (DIRETOR RH – 8).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): o excerto desse texto despertou-me para que, independentemente de treinamento ou desenvolvimento que são oferecidos aos profissionais de venda, existam alguns fatores que podem exercer influência na escolha pela profissão de vendas. Por enquanto, vou chamar esses

comportamentos de traços de personalidade. Neste ponto da análise, preciso entender melhor que traços de personalidades favorecem a cooperação e a competição.

Notas metodológicas: esse conceito foi posteriormente nomeado como fatores intrínsecos. Na formatação do modelo final para avaliação quantitativa, esses fatores foram utilizados como variáveis instrumentais.

5.1.1.6 Desenvolvimento do conceito VI

Memorando 6

Conceito: variações de comportamento de acordo com determinadas situações do dia a dia.

Extratos de dados brutos:

“Mas a loja tem um feudo lá e funciona do jeito dela. Isso é. com a equipe, com o gerente. Eles dão o jeito deles, se adaptam e vão dando conta das coisas, conforme o modus operandi de cada grupo. À medida que loja vai crescendo, vai se tornando mais visível dentro da rede, né? As coisas vão facilitando pra elas. Então, a rede de cooperação aumenta. Ao passo que, se ela não acontece, a cooperação vai sendo deixada de lado. Se o resultado tá favorável, a autoestima cresce e eles vão se engajando mais. Se o resultado cai, eles vão se ficando mais individualistas, mais competitivos” (SUPERVISORA RH – 10).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): novamente, as análises de dados despertaram-me para mais um conceito. Nesta fase, estou me perguntando como as questões individuais, peculiares de cada ambiente da loja, poderiam influenciar nos comportamentos cooperativos e competitivos dos vendedores. Penso que os dados estão sinalizando variáveis contingenciais (como, por exemplo, os comportamentos individuais de colegas de vendas ou aspectos gerenciais). No entanto, não tenho certeza quais são essas variáveis. Agora, estou sentindo o desejo de visitar uma loja, conversar mais com outros vendedores para ver se identifico mais pistas sobre essas variáveis.

Analisei a literatura e não encontrei muitos artigos que achei relevantes sobre essas variáveis contingencias no contexto do varejo. Novas pesquisas precisam ser executadas, a necessidade de ir a campo para novas coletas ficou claro para mim. Tenho a primeira sensação de que não será fácil captar “de primeira” dados para embasar a teoria de cooperação.

Notas metodológicas: esse conceito foi categorizado como variáveis contingenciais. Após ter categorizado esse conceito foi necessário rever a literatura existente para buscar

insights sobre o que já foi medido como variáveis contingenciais dentro do contexto de cooperação e competição em ambientes de varejo.

5.1.2 Codificação axial

Anteriormente foi apresentado como foi elaborado os procedimentos da fase de codificação aberta. Nesta seção é mostrado o processo de codificação axial, processo pelo qual se buscou uma melhor compreensão das categorias: cooperação, competição, coopetição, performance, fatores intrínsecos, e variáveis contingenciais. Nesta fase do trabalho, além de ter início os esboços das diversas inter-relações entre os conceitos e categorias, também buscou-se identificar e desenvolver as propriedades e dimensões de cada categoria e/ou das subcategorias que emergiram.

Cabe lembrar que nesta etapa foram necessárias nova amostragem teórica, conforme demonstrado na seção “4.2.1.5 Entrevistas em profundidade II”. Estes dados foram transcritos e acrescentados, juntamente com os dados das entrevistas anteriores, como fonte de análises e seguindo os mesmos procedimentos já explicitados.

A seguir são apresentados o desenvolvimento teórico das propriedades e dimensões das categorias identificadas na etapa de codificação aberta.

5.1.2.1 Desenvolvimento da categoria cooperação

Nesta etapa são apresentados os memorandos utilizados na categoria cooperação. Dessa categoria emergiram seis subcategorias que foram nomeadas de: interesses recíprocos, trabalho em conjunto para organização da loja (trabalho em conjunto I), aprender com colegas, ensinar colegas, receber ajuda e sucesso decorrente do trabalho em conjunto com colegas (trabalho em conjunto II). Os desenvolvimentos dessas subcategorias são mostrados nas próximas subseções.

5.1.2.1.1 Memorando 7 (trabalho em conjunto I)

Subcategoria: trabalho em conjunto I.

Extratos de dados brutos:

“A questão da cooperação dos consultores, o que seria importante é saber o quanto a loja está ativada, porque quase sempre a loja é setorizada. Então, cada consultor

é responsável por um setor da loja. Manter ela cartaziada, precificada, com os selos de Procel necessários. Se a loja é cooperativa, isso vai estar sempre bem feito e isso ajuda muito para a venda” (DIRETOR RH – 8).

“Eu sou do setor do áudio e vídeo, mas eu passar pelos móveis e ver alguma coisa desarrumado eu vou lá e arrumo. Enquanto o vendedor da seção tá vendendo” (VENDEDOR – 7).

“É isso está muito relacionado com o retorno da cooperação, pelo menos é assim que eu vejo na minha loja. Se você pede alguma coisa, vamos cooperar pessoal. É, eles já pensam assim, vai vir retorno. Por exemplo, tipo, vai organizar a loja: é claro que vai ter um retorno de bons clientes, tipo de entrar, o pessoal vê, dá volume nas vendas, vai aumentar a número de vendas. Então, eu acho que tá muito relacionado. Os dois, né? O retorno, cooperação relacionada ao retorno” (GERENTE FILIAL – 6).

“Se tu pegar uma loja, são três setores, né? O salão de vendas, o financeiro e o estoque, né? Então, se não partir para um grupo isso aí, não funciona. Na venda, tu vai vender lá na frente e passar para trás lá, no financeiro. Então, tu tem que ajudar eles e eles te ajudar também. Depois, o estoque, questão de carregar, entregar, conferir pro cliente. Na verdade, é uma equipe mesmo. Então, a gente fala na loja nove, né? Que a gente tem mais tempo na loja, né? Formando uma família, né? Do que propriamente em casa, né? É bem cooperativo mesmo, mas quem não ganha comissão coopera mais” (VENDEDOR – 7).

“Eles são interdependentes, né? Eles dependem uns dos outros porque, na verdade, eles têm atribuições na loja que acabam influenciando todos, né? Por exemplo, num setor. Quando ele deixa de trabalhar o setor e não atrapalha só a ele. Ele atrapalha a equipe com um todo, né? Mas, no processo de venda, ele depende mais dele do que propriamente de uma colaboração externa, né? Depende o momento que ele atende o cliente, que ele vai desempenhar, que ele vai fazer o resultado dele, na entrega de números, ele depende basicamente dele. Depende da equipe no sentido de organização de loja, de ambiente bacana de trabalho, de ter um respeito de atendimento na porta. Para isso, precisa cooperação. Mas, no momento que ele está atendendo cliente, ele depende mais do resultado individual dele” (GERENTE – 11).

“Eu acho que em partes. Tem a vê. Isso é... o resultado é individual de cada um, mas tem a vê sim, né? Se a gente se une, se todos se ajudam para expor os produtos, pra deixar a loja organizada, todos vão vender. Se um poder ajudar o colega, todos vão vender. Chega um orçamento e um colega tá atendendo, né? E um cliente chegou e pediu por aquele que tá atendendo, né? O outro pode fazer. Então, se todos se ajudar, claro que a equipe vai pra frente, ela vai é vender mais se houver uma união entre os colegas” (VENDEDORA – 12).

“Têm alguns colegas que aceitam, que, que me chamam. Porque nós temos parcerias. Mas nem todos” (VENDEDORA – 12).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): ao analisar esses dados brutos, tenho a impressão que existe uma clara e manifesta necessidade de trabalho em conjunto para manter a loja organizada. Parece existir uma consciência de que a arrumação da loja leva uma percepção melhor dos produtos por parte dos clientes e essa organização leva a mais vendas. Essa conscientização parece estar internalizada por todos os entrevistados. Não parece haver resistência dos vendedores em contribuir para ajudar a manter a loja organizada. Por exemplo, nas palavras de uma vendedora *“Se a gente se une, se todos se ajudam para expor os produtos, pra deixar a loja organizada, todos vão vender. Se um poder ajudar o colega, todos vão vender”*.

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “trabalho em conjunto I” como subcategoria da categoria cooperação.

Propriedades: desempenho decorrente do trabalho em conjunto.

Dimensões: pode variar de muito até nenhum desempenho decorrente do trabalho em conjunto com os colegas/vendedores.

5.1.2.1.2 Memorando 8 (contar com a ajuda de colegas)

Subcategoria: contar com a ajuda de colegas.

Extratos de dados brutos:

“Tem vendedor que entende mais de um produto do que outro. Tem vendedor que tem 20 anos de loja. Daí, tu vai lá e pede uma ajuda. E ele coopera. ‘Como é que eu vou vender uma garantia, como é a melhor forma de vender uma garantia?’ ‘Um seguro, porque a gente embuti o seguro. Como é que eu vou vender o seguro?’ Eles vão me explicar tudo certinho” (VENDEDOR – 7).

“Às vezes, eu tenho que cooperar com o meu colega para ele bater a meta. Para loja ganhar também. Depois, ele me paga (em vendas). Se eu tô precisando, eu peço também. É uma troca de favores” (VENDEDOR – 7).

“Se ajudam no sentido de ganha-ganha. Eles têm alguns indicadores. Então, eles precisam para ganhar um salário melhor. Eles precisam? Não, é só venda. É uma venda de garantia, de outras que não só a venda direta” (GERENTE – 11).

“Aí tem um vendedor que tá muito bem na venda direta, mas falta para ele alguma coisa de financiada, ou falta para ele alguma coisa de garantia. Falta algum outro

indicador. Então, eles se ajudam nesse sentido de troca. ‘Olha, eu vou te ajudar agora pra ti fechar a garantia que falta um pouco de garantia e tu me ajuda a fechar o financeiro’. Então, eles colaboram dentro de um relacionamento que eles têm de troca, né? Alguns se ajudam mais ou, de repente, não ajudam tanto aquele outro. Então, no dia a dia, eles fazem estas escolhas aí” (GERENTE – 11).

“Sim. Porque todo mundo aqui, falando do salão de vendas e do pessoal de apoio, né? Porque tem que trabalhar em conjunto, porque não adianta a gente fazer uma boa venda, um bom atendimento e chegar no caixa, no crediário, no estoque e não ser bem atendido. Então, nós vendedores dependemos de toda uma cadeia, né? Do pessoal de apoio, crediário, estoque, caixa, né? Para continuar o bom atendimento” (VENDEDORA – 13).

“Mas os vendedores com os vendedores... Ah... sim. No sentido de... setores. Cada um tem um setor. Se o setor do colega não estiver cartaziado, etiquetado, dificulta a minha venda. Eu vou demorar mais a achar o preço, né? E eu tô... quanto mais tempo eu levar no atendimento. É um cliente a menos que eu deixei de atender” (VENDEDORA – 13).

“Fechamento de meta.... Sim a gente sempre trabalha assim, fechamento de meta... Ah... Às vezes, quando está próximo do final, né? E tem um vendedor que... Porque nós trabalhamos com metas de garantias. Antes, tinha seguro e prestação. Agora não tem mais, né? Financiada e venda direta. Porque a venda à vista e financiada entre como venda direta, então se algum vendedor já bateu a venda financiada, você chega pra ele e diz, você quer trocar comigo, eu te dou venda à vista, você me devolve venda financiada. Isso é um jeito de colaboração. É uma troca” (VENDEDORA – 13).

“O que já aconteceu já, muitas vezes... Ah... aquele vendedor lá que não fechava a meta... Daí, todo mundo se unia e fechava a meta dele. Só que daí a gente percebeu que tinha um vício. Aquele cara quando chegava no começo do mês ele tirava folga, e os outros estavam aqui, né? Tirava folga... Ah.... né? Sabia que chegava no final do mês todo mundo iria ajudar para não deixar...né? Ah.., porque ele era uma pessoa “bacana”. Só que a gente percebe que a gente tira dinheiro do bolso, né? Não. O cara que vai ser ajudado é aquele que teve aqui presente todos os dias conosco, né” (VENDEDORA – 13).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): essa propriedade surgiu da percepção que os vendedores parecem associar um fato de cooperação com o ato de receber vendas “emprestadas”, que serão retribuídas em um futuro próximo. Por exemplo, quando um gerente de filial citou “Aí, tem um vendedor que tá muito bem na venda direta, mas falta para ele alguma coisa de financiada, ou falta para ele alguma coisa de garantia, falta algum outro indicador. Então, eles se ajudam nesse sentido de troca”.

Nesse momento ainda não tenho certeza de que os vendedores que expressaram os excertos dessas análises não estavam associando a uma “ajuda recebida”. O motivo que tenho essa sensação é que eles talvez não queiram assumir que não tiveram sucesso em uma determinada situação. Mas nesse momento da análise é apenas impressão.

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “receber ajuda de colegas como subcategoria da categoria cooperação.

Propriedades: receber ajuda de colegas para conseguir resultados.

Dimensões: pode variar de não receber nenhuma ajuda até receber muita ajuda de colegas.

5.1.2.1.3 Memorando 9 (trabalho em conjunto II)

Subcategoria: trabalho em conjunto II.

Extratos de dados brutos:

“Mas existe um processo anterior a essa competição que é a organização da loja, por exemplo, que é fazer com que a loja seja bonita, bem arrumada. E isso precisa a cooperação das pessoas, da equipe de trabalho para que isso aconteça” (GERENTE RH – 9).

“E são fatores que ele acaba dando desafios para os vendedores para que eles se informem sobre o que que acontece, sobre o que que o concorrente está fazendo, para que eles possam divulgar internamente, que possa ajudar na estratégia de vendas no dia a dia” (GERENTE RH – 9).

“Eu acredito que a cooperação tem uma causa direta com o enriquecimento das informações. Com certeza em uma equipe que coopera entre si, vai acarretar em um acúmulo de informações muito maior. As equipes que se fecham têm um desenvolvimento menor” (GERENTE FILIAL – 6).

“Se todos, se todos fossem, remunerados pelo resultado da loja, por resultado, com certeza a gente teria um... “um desempenho melhor” (sugestão de outro participante), um desempenho melhor como um todo, eu acho” (GERENTE FILIAL – 6).

“A questão da organização do setor. Todos nós vendedores temos um setor. Eu ajudo todo mundo a arrumar o setor. Não só o meu. Porque a loja é um conjunto de todos lá dentro. Deixar mais prazerosa a loja pro cliente. Quando ele chegar, tá arrumadinha, sabe? Pensar mais no cliente: ‘eu vou botar aqui, porque aqui fica melhor para as pessoas idosas’. E um vendedor perde venda por um setor não estar

arrumado. Com certeza (aprovação de outro participante). Então, a gente coopera também, não só compete” (GERENTE FILIAL – 6).

“Nenhum se nega, mas assim óh: a atribuição deles é uma atribuição competitiva. O dia a dia deles é extremamente competitivo. Então, se o vendedor precisa demandar muito tempo e se tempo é distante da venda, do ambiente onde ele faz a venda, ele não vai dedicar! Então, assim óh, óh, esse padrinho, ele funciona por muito pouco tempo. Tanto que assim. Como é que funciona se um vendedor novo, quanto entra aqui, né? A gente passa a informação para ele, depois coloca ele com um padrinho, mas ele fica com o padrinho, efetivamente aprendendo, é, poucas horas” (GERENTE – 11).

“Porque depois, o padrinho acaba, muitas vezes, abandonando ele, ou tomando... se não o vendedor tem que estar o tempo todo acompanhando ele e o vendedor antigo não faz esse trabalho. Ele não consegue desempenhar. Acompanha mais no sentido de ele tá ali e tem dificuldade, então ele levanta a mão e chama o cara lá. O padrinho dele não fica o tempo todo acompanhando ele” (GERENTE – 11).

“É bom, porque todo mundo se empenha. Daí todo mundo se ajuda, é melhor pra ti. Que todo mundo se derem bem, né? Pra o andamento bom da loja. Eu acho que vai dar um resultado maior” (VENDEDORA – 12).

“Tem a ver... tudo é uma engrenagem. Se uma engrenagem... como eu sou engenheira (risos) vou falar em engrenagem. Se um dente não tiver funcionando bem, tranca. Então, tudo é um conjunto” (VENDEDORA – 13).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): outra propriedade da cooperação foi selecionada a partir do entendimento de que parece haver uma percepção por parte dos entrevistados que a cooperação em conjunto com os colegas leva ao sucesso. Por exemplo, quando um gerente cita *“Mas existe um processo anterior a essa competição que é a organização da loja, por exemplo, que é fazer com que a loja seja bonita, bem arrumada e isso precisa a cooperação das pessoas, da equipe de trabalho para que isso aconteça”*. Percebo sucesso como diferente de desempenho. Sucesso sugere-me um sentido mais amplo, além do desempenho.

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “trabalho em conjunto II” como subcategoria da categoria cooperação.

Propriedades: sucesso decorrente do trabalho em conjunto.

Dimensões: pode variar de não ter sucesso até ter muito sucesso decorrente da ajuda de outros vendedores.

5.1.2.1.4 Memorando 10 (ensinar novos colegas)

Subcategoria: ensinar novos colegas.

Extratos de dados brutos:

“Principalmente o funcionário novo. Quando ele chega para trabalhar, ele precisa da cooperação de um colega para dar o treinamento para ele” (GERENTE FILIAL – 6).

“Eu acho que sim. Porque é uma maneira de ser reconhecido também. Talvez eles comentem e contêm o que eles fizeram mais por uma questão de ser reconhecido no grupo, do que propriamente pela questão de a.. ‘eu vou ensinar o fulano porque o fulano não sabe, né?’ Então, tem a questão do reconhecimento do grupo. Então eles trabalham isso. É... se eu for te dizer... eu trabalho muito a competitividade no contrato. Eu instigo muito a competitividade neles, mas eu não noto que o ambiente é um ambiente de muito desgaste entre eles, um ambiente de competição extrema. Ah... ‘eu vou segurar essa informação, porque essa informação vai me dar mais venda do que pro grupo ou pro colega. Não vou contar pro colega’. Eu acho que não tem, que eles não têm essa visão não” (GERENTE – 11).

“Eu acho que, quando entra um colega novo, ele tem que ter um treinamento um pouquinho maior antes de chegar aqui. Porque nem todos têm a bagagem, nem todos vêm com a bagagem pra Colombo. Tem gente que não sabe nada, que entra na Colombo, assim, que não tem conhecimento do produto, que não sabe... que não conhece nada, não conhece nada, não conhece nada de sistema, nem de computador. E daí a gente, daí ele tem que aprender com cliente e já quer vender. Que primeiro a gente, assim, dar um treinamento especial pra esse colega novo, pra depois ele tá no salão de vendas. Porque ele vai atender. Às vezes, acontece ah... na Colombo, de um vendedor novo vai atender um colega, ele vai atender um cliente, né? E vai chamar o outro. ‘O que que tem isso, o que que tem aquilo’. O cliente que tá vendo ali, tá vendo que ele tá comprando com um vendedor que é inexperiente. Ele não fica firme nessa venda. Óh... ‘O que que tem neste produto?’ Daí ele vai dizer: ‘aí... o que tem’. E chama o outro colega para dizer o que que tem. A pessoa que tá comprando, ela não se sente segura, né? Saber se tem aquilo lá ou se não tem. Teria que ter um treinamento não só pelo sistema, teria que ter um treinamento pra saber do produto” (VENDEDORA – 12).

“Eu acho que não, porque ninguém se recusa a ajudar, né? Ele sempre vai ajudar o colega aquele que entrou” (VENDEDORA – 12).

“Sim, sim. Toda vez que entra uma pessoa nova no quadro... ãh... é designado um “padrinho”, vamos dizer assim. E esse padrinho... essa pessoa vai ficar junto com esse padrinho. Esse padrinho vai passar o sistema, né? ãh... abordagem, né? Ensinar os passos do PAC, porque a gente trabalha muito o padrão de atendimento Colombo, né? ãh... até ali, uma semana, duas semanas, até, então... Depois ele vai para Porto Alegre, fazer o Treinamento, daí o pessoal passa mais sistema. Mas até

então, para se sentir seguro ele não vai para a venda. Ele fica com o padrinho” (VENDEDORA – 13).

“Todos os dias acontece. O sistema ele... ãh... ele é bem complexo, é o sistema do... a gente usa muito atalho, só que têm coisas que não dá pra ti ir por atalho. Tem ir pelo programa, né? E nem todo mundo sabe o programa, né? Então todo mundo pede ajuda. ‘Óh, tem um que sabe mais’. Né? Então, a gente chama. Todos dias acontece isso, por mais que as pessoas tenham... ãh... cinco, seis anos de empresa, às vezes, esquece. É muito detalhe” (VENDEDORA – 13).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): a cooperação parece estar muito associada com a ajuda aos novos profissionais de venda. Ela tem uma diferença em relação ao aprendizado juntamente com os colegas. Nessa perspectiva, a cooperação está mais associada ao fato de apresentar a o funcionamento da loja. Por exemplo quando uma vendedora cita *“Eu acho que não, porque ninguém se recusa a ajudar, né? Ele sempre vai ajudar o colega aquele que entrou”*. No entanto, não está claro para mim até que ponto eles têm vontade de ajudar um novo colega.

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “ensinar novos colegas” como subcategoria da categoria cooperação.

Propriedades: dedicar algum tempo para ensinar novos colegas quando esses funcionários começam a trabalhar na empresa.

Dimensões: pode variar de recusar-se a ensinar um novo colega até sempre ensinar um novo colega quando solicitado.

5.1.2.1.5 Memorando 11 (aprender com colegas)

Subcategoria: aprender com colegas.

Extratos de dados brutos:

“Até mesmo nas equipes maiores, você tem um vendedor ponta em vendas, você tem um vendedor ponta em garantias e serviços, um consórcio. Muitas vezes se o vendedor de consórcio conseguir passar informação para o de serviços. Se ele cooperar com os outros, você vai ter uma equipe muito mais forte. E isso acontece muito nos lugares onde eu passei” (GERENTE FILIAL – 6).

“Tem vendedor que entende mais de um produto do que outro. Tem vendedor que tem 20 anos de loja. Daí, tu vai lá e pede uma ajuda. E ele coopera. ‘Como é que eu vou vender uma garantia?’ ‘Como é a melhor forma de vender uma garantia?’”

‘Um seguro?’ Porque a gente embuti o seguro. ‘Como é que eu vou vender o seguro?’ Eles vão me explicar tudo certinho” (VENDEDOR – 7).

“Tem um estudo de produto. Mas o que mais funciona é o “know how”. Então alguém que faz, bah, olha, consegui, é... o cliente veio direcionado para determinado produto que a gente tem problema de preço com a concorrência e eu consegui fazer a venda de outra forma. Eles acabam comentando ou tem um vendedor próximo e acaba acompanhando e exercitando isso. E aí sim, tem troca de experiências nesse sentido assim. É muito positivo, se melhoram dessa forma. Um vai dando dica para o outro. Ou muitas vezes que está próximo pega a maneira como aquele atendeu” (GERENTE – 11).

“Eu acho que não. Têm colegas que, que que têm mais facilidade de se expressar com o cliente do que outros, né? Porque dizê o que tem o produto, o que que não tem.. tem mais domínio do produto também. Tem momento que tu sabe tudo daquele produto, mas tem que saber dominar a venda também pra ti conseguir fechar a venda. Tem que ter um domínio. Eu acho que... ãh... o importante... que deveria se comunicar mais, né? Quando um tem menas, quando um tem dificuldade, tu tem mais que ajudar, né? Mas nem sempre isso acontece” (VENDEDORA – 12).

“É... Conhecimento de produto, sim. Agora, argumentação de venda é muito pessoal, ãh... o que eu uso com o meu cliente, de repente não é o mesmo que o colega usa. E também o perfil de cliente. Tem cliente que precisa uma linguagem diferenciada e isso a gente descobre na entrevista quando a gente tá com o cliente. Quando a gente sentou com o cliente ali. Começa a explorar... Tem essa parte aí... ãh... têm vendedores que se destacam em uma linha porque fazem uma demonstração muito envolvente, né? Aquilo ali é porque ele conhece. ãh, e outros fazem até não tanto. Assim... Não conhece tanto o produto. Daí, é estudo de produto mesmo” (VENDEDORA – 13).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): nesse momento estou pensando que parece haver uma cumplicidade de cooperação para a transferência de conhecimentos entre os vendedores, mesmo que ocorra a competição pelos mesmos clientes e vendas. Talvez pela diversidade de produtos de que a empresa venda, isso pode acabar por forçar eles a buscar informações com colegas. Uma outra situação que vem à mente é que os vendedores identificam qualidades superiores em alguns colegas. Ou seja, eles assumem que, dependendo do produto, existem colegas que argumentam melhor para vender. O processo de saber mais sobre um determinado conhecimento parece não estar associado a uma competição. Por exemplo, nas palavras de um vendedor *“Tem vendedor que tem 20 anos de loja, daí tua vai lá e pede uma ajuda. E ele coopera. ‘Como é que eu vou vender uma garantia?’ ‘Como é a melhor forma de vender uma garantia?’”*. Outra vendedora comentou que *“Agora, argumentação de venda é muito pessoal, ãh... o que eu uso com o meu cliente, de*

repente não é o mesmo que o colega usa”, indicando que pode ocorrer que em um determinado conhecimento não seja possível a transferência de conhecimento.

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “aprender com colegas” como subcategoria da categoria cooperação.

Propriedades: se apropriar de conhecimentos que são ensinados por colegas.

Dimensões: pode variar de não adquirir nenhum conhecimento até adquirir muitos conhecimentos de colegas para construir argumentos de vendas.

5.1.2.1.6 Memorando 12 (*interesses recíprocos*)

Subcategoria: interesses recíprocos.

Extratos de dados brutos:

“Em relação à cooperação, existem alguns casos em que o gerente consegue desenvolver um ambiente cooperativo e aí existe o respeito à carteira do cliente” (DIRETOR RH – 8).

“Então, e até no momento da venda existe uma prática de varejo onde o vendedor tem a sua vez de vender. Todo mundo tem que respeitar, cada um o seu momento. No seu momento de competição, vamos chamar assim, para que, na vez dele, ele consiga formatar a venda” (GERENTE RH – 9).

“Existe cooperação para arrumar a loja, mas depende do gestor. Quando a gerência é mais autoritária, se manda e um vai lá e faz; Os outros ficam se escondendo. Quando a gestão, é... ‘flexível’ (sugerido por outro participante) flexível, por afinidade pessoal, eu vou fazer pelo ‘Anderson’ pelo meu gerente” (GERENTE FILIAL – 6).

“Se tem um grupo de quatro consultores de negócios e um vende sempre mais do que os outros, tipo 30 ou 40% a mais da meta. Às vezes, quanto aquele top, às vezes, ele resolve desacelerar e acontece isso também no final. Quando chega no final do mês e ela olha pros outros e vê que eles estão todos abaixo da meta e desacelera e diz assim: ‘aquela cliente vai comprar, vai tu lá e atente. A tá, aquela cliente é boa, vai tu lá e atende’. Ela coopera dando uma chance” (GERENTE FILIAL – 6).

“Se a equipe quer um ar-condicionado. Daí tu diz: ‘se vocês atingirem a meta, tem ar-condicionado’. Daí, todo mundo atinge (risos)” (GERENTE FILIAL – 6).

“Eu sou muito competitivo, mas eu consigo separar isso muito bem. Ninguém precisa passar por cima de ninguém para conseguir os resultados.” (VENDEDOR – 7).

“Aí, no ambiente de loja. Vamos falar da minha equipe aqui. Eu tenho “n” perfis aqui. Minha equipe são 17 vendedores. Então, tem alguns mais colaborativos, outros um pouco menos, mas a força da equipe força eles a fazer isso. Eles acabam... quem já atingiu o resultado, que atingiu o que esperava fazer e superou um pouco acaba, enfim, não dando venda para aquele que está com mais dificuldade, mas acabam recuando e acabam empurrando mais para a porta aquele que está com mais dificuldades de vender. Então, existe assim uma energia da equipe que proporciona fazer com que todos, né? Na medida do possível, feche” (GERENTE – 11).

“Tem isso, mas essa pessoa não fica muito tempo no quadro. Essa pessoa, se essa pessoa se torna tão antipática, tão antipática que ela cria um ambiente desfavorável pra ela e ela acaba saindo” (VENDEDORA – 13).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): os extratos de textos brutos trazem em comum um sentimento de necessidade de se preocupar com os interesses dos outros colegas. Tenho a impressão que existe um senso subjetivo que faz cada um lembrar da necessidade de se preocupar com os interesses dos outros, sob pena dos colegas não se preocuparem com ele no futuro. Os gerentes parecem reforçar essa necessidade de comportamentos. Os vendedores também parecem entender que a construção de uma equipe vencedora passa por esse tipo de situação de respeito. Por exemplo, quando um vendedor cita *“ninguém precisa passar por cima de ninguém para conseguir resultados”* ou ainda quando um gerente cita o comportamento de um vendedor que desacelera no final do mês: *“Quando chega no final do mês e ela olha pros outros e vê que eles estão todos abaixo da meta e desacelera e diz assim: aquela cliente vai comprar, vai tu lá e atente”*.

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “interesses recíprocos” como subcategoria da categoria cooperação.

Propriedades: levar em consideração tanto interesses pessoais como os dos outros colegas.

Dimensões: pode variar de levar em conta só os interesses pessoais até levar em conta só os interesses dos outros.

5.1.2.2 Desenvolvimento da categoria competição

Nesta etapa são apresentados os memorandos da categoria competição, de onde emergiram seis subcategorias que foram nomeadas de: autoafirmação de desempenho, desempenho dos outros como parâmetro pessoal, disputas como oportunidades de

reconhecimentos, querer fazer melhor que os outros, ser reconhecido como melhor vendedor e sucesso decorrente da competição. Essas subcategorias são apresentadas a seguir, a partir dos excertos das entrevistas coletadas.

5.1.2.2.1 Memorando 13 (autoafirmação de desempenho)

Subcategoria: autoafirmação de desempenho.

Extratos de dados brutos:

“Pensando assim, competição envolve um pouco de ego também. A pessoa ser boa, (afirmação), tu ser diferenciado, tu entende? Tem a parte positiva da competição e a negativa, né? Esse comparativo de egos te faz competir. Tu quer ser útil” (GERENTE FILIAL – 6).

“É que nem no mundo animal. No mundo animal tem o alpha. Todos nós queremos ser o alpha. Ninguém quer ser o segundo, o terceiro. Eu penso em mim primeiro” (GERENTE FILIAL – 6).

“Eu sempre bato meta, mas uma coisa que eu não suporto é aquela pessoa que começa a vender no dia 20. A pessoa que começa a correr atrás da meta só nos últimos dias mesmo. Ou então aquela pessoa que chega no dia 15 e tá desmotivada, achando que não ia bater. No restante, se a pessoa quer bater, tá a fim, eu ajudo sempre” (VENDEDOR – 7).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): a competição tem se mostrado como uma etapa do trabalho que é entendida também como uma oportunidade de reconhecimento. O processo de recompensa dentro da empresa tem se mostrado como direcionado para destacar os vendedores que mais vendem. Nessa análise, separei excertos que parecem indicar uma autoafirmação de desempenho, como na fala de um vendedor *“Eu sempre bato meta”* ou ainda na fala de um gerente *“Eu penso primeiro em mim”*.

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “autoafirmação de desempenho” como subcategoria de competição.

Propriedades: fazer questão de se auto afirmar que é melhor que os colegas.

Dimensões: penso em na variação dessa categoria como alguém que acredita que faz algo melhor que os outros, variando em não entender que seja capaz de fazer melhor que os outros até admitir que sempre faz “as coisas” melhor que os outros.

5.1.2.2.2 Memorando 14 (disputas como oportunidades de reconhecimentos)

Subcategoria: disputas como oportunidades de reconhecimentos.

Extratos de dados brutos:

“A gente tá falando de vendas. Eu vejo assim, óh. A gente entra em uma competição para ficar em primeiro. Ninguém quer ser o segundo, terceiro. Ninguém quer ser reconhecido como o melhor arrumador de loja” (GERENTE FILIAL – 6).

“Tu tem que se destacar para aparecer. Tu tem que competir com os outros para aparecer. Se tu não for visto, tu vai ficar lá o resto da vida. Tem a competição da rede, que o cara quer sempre ficar em primeiro. Todo mundo vai ver que tu ganhou. ‘Quem é esse aqui?’ É uma competição” (GERENTE FILIAL – 6).

“Nós competimos para ganhar o nosso espaço. Seja na loja. Seja. Eu ganhar o meu espaço com meu supervisor, ganhar meu espaço, né? Na rede. As lojas Colombo querem ganhar o espaço dela no mercado e consumidores e assim vai. Nós competimos para ganhar o nosso espaço, seja ele onde for. Como nós aqui, querendo ou não, nós competimos com outros consultores, e hoje estamos buscando nosso espaço, que é ser gerente, né? Aí o supervisor a mesma coisa. Nós, enquanto Colombo, a gente dis... disputa, né? Para conquistar o espaço que é dos consultores” (VENDEDOR – 7).

“O que desencadeia isso são os prêmios que a empresa dá. Motivação de palestras. Enfim, alguma coisa a mais que tu ganhava por ser o melhor. De repente, tu ganha, sei lá, mil reais a mais por ser o melhor da equipe” (VENDEDOR – 7).

“É extremamente importante realmente para eles. Eu tenho... Se a gente pegar o quadro de vendas ele meio que se repete, altera as primeiras posições e altera os nomes das últimas, mas é mais ou menos os mesmos que estão do meio da tabela pra cima e o que estão do meio da tabela para baixo. Então, eles meio que se repetem. E eles não abrem mão. Alguns não fazem tão bem vendas, mas são o primeiro em garantia, ou são os que mais vendem seguros ou tem um direcionamento para ser o melhor em atendimento. Eu procuro sempre reforçar isso com eles. Se for pegar a minha equipe, ela tende a um..., ela tem a ser mais competitiva. Todos eles têm, ou a grande maioria tem essa questão assim de querer ser o primeiro, de querer fazer melhor” (GERENTE – 11).

“Eles sabem que não atualiza e mesmo assim eles vão olhar? E mesmo assim vão olhar. Se tu ficar comigo o dia todo e tu observar e se tu colocar uma câmera aqui, tu vai ver que assim óh: a avaliação. A gente chama a avaliação. O que que é a avaliação? É... os indicadores até a data atual. E lá aparece essa avaliação. Posso até te mostrar depois pra ti tenha uma visão clara do que eu tô dizendo. Aparece realmente um posicionamento. Do primeiro vendedor, do segundo, do terceiro, quarto. Clica nos indicadores e tu vê quem é o primeiro em garantia, o primeiro e todo os outros indicadores. E eles olham o tempo todo. Certamente para eles é

importante. E eles devem ter essa visão. Talvez, não pela questão de... só de promoção, mas também de reconhecimento, né? Não bem aqui, mas tem outras coisas como garantia. 'Me falta tanto, me falta'. E o tempo todo eles estão calculando para ver quanto falta para atingir o resultado. Também se autocobram também o tempo todo. 'Bah, tu sótem isso de garantia, de venda, bah, vamos lá'. Então eles têm isso. Isso faz parte do dia a dia dele” (GERENTE – 11).

“Eu acho que sim. Que, que, que, claro, com, com certeza porque daí... um momento que eu me esforço, que eu dou o melhor de mim eu tô mostrando que eu sou capaz” (VENDEDORA – 12).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): as disputas parecem indicar uma clara oportunidade para o reconhecimento pelo trabalho de vendas. A fala de um gerente parece destacar isso, nas palavras de um deles *“Tu tem que se destacar para aparecer. Tu tem que competir com os outros para aparecer. Se tu não for visto, tu vai ficar lá o resto da vida.”*

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “disputas como oportunidades de reconhecimentos” como subcategoria de competição.

Propriedades: entender que as disputas com os colegas de trabalho são oportunidades de se conseguir reconhecimentos.

Dimensões: pode variar de perceber que os reconhecimentos são decorrentes de disputas como os colegas até não perceber isso.

5.1.2.2.3 Memorando 15 (sucesso decorrente da competição)

Subcategoria: sucesso decorrente da competição

Extratos de dados brutos:

“Olha, na estrutura da empresa nós temos uma coisa muito forte que é formar pessoas para o grupo gerencial, que normalmente é feito com pessoal de dentro, né? E é atinente a esse grupo de vendedores, né? Então, o que acontece, o gerente de loja, muitas vezes, ele indica pessoas para participar desse programa porque ele verifica nas pessoas quem é mais competitivo na loja. Em termos de informações de mercado, em termos de vendas, tudo mais” (GERENTE RH – 9).

“Isso é muito complexo. Isso é o individualismo. Porque a empresa exige o resultado deles. E para eles conseguirem esses resultados, eles se focam muito neles, nas vendas de cada um” (SUPERVISORA RH – 10).

“Ambição, também. Se a pessoa tem um sonho, né? De vencer os desafios” (GERENTE FILIAL – 6).

“Na rede em si, o que a gente vê. Lá tem o melhor vendedor, ele que vai ser gerente. O melhor vendedor é o que vai ser selecionado. Aquele que vende mais” (GERENTE FILIAL – 6).

“Se a campanha, se tem a premiação. Isso com certeza vai estimular a competição” (GERENTE FILIAL – 6).

“O que desencadeia isso são os prêmios que a empresa dá. Motivação de palestras. Enfim, alguma coisa a mais que tu ganhava por ser o melhor. De repente tu ganha, sei lá, mil reais a mais por ser o melhor da equipe” (VENDEDOR – 7).

“Eu percebo que sim, que eles enxergam é... Eles têm por necessidade ter que atingir resultado e existe um gatilho no salário deles que, eles atingindo, muda bastante a remuneração. Faz parte do dia a dia deles assim. Se não fosse monitorar...Eles olham a avaliação que é a tabela individual de vendas, o posicionamento em vendas dez vezes no dia. E ela não muda no início da manhã até o final, não muda até de noite. Então, eles olham, olham, olham e olham o tempo todo. Existe muito, assim óh... de eles... a questão de estar olhando ali ‘em que lugar que eu tô, em que lugar em garantia, em que lugar que tô’” (GERENTE – 11).

“Pode ser também da competição. Eu sempre procuro fazer o melhor, né? (que os outros ?) Não... é... Vamos dizer, que eu posso fazer, não que os outros. Eu procuro é... individual, eu procuro fazer o melhor que eu possa fazer. Se eu poder ajudar os meus amigos, os colegas, eu vou ajudar. Sempre ajudo. Nunca me neguei. Eu gosto de ajudar eles. Mas eu procuro fazer o meu melhor, né? Faz quatro anos que eu tô aqui, nunca eu fiquei sem fechar minha meta, todos os meses eu fechei. Sempre fechei super bem, né? Dei o melhor de mim, o momento que tu dá o melhor de ti, as coisas andam” (VENDEDORA – 12).

“Porque cada um quer ganhar. Cada um tem a suas metas, seus objetivos. Eu sei o que que eu devo e eu sei que tenho que vende. Tanto pra mim ter aquele dinheiro pra mim pagar as minhas contas. Então, eu acho que todo mundo aqui tem financiamento de carro, tem financiamento de casa... Ah... tem financiamento... e depois, todo mundo sabe que tem que fechar as metas no final do mês pra poder ter o dinheiro. É pensando no dinheiro” (VENDEDORA – 12).

“Sim. A competição, ela atinge todos, né? Daí, até o mais desmotivado... daí, ‘vamos lá, vamos lá’. Porque quando a equipe tá toda puxando pra cima a venda é melhor, porque uma pessoa que puxe pra baixo já” (VENDEDORA – 13).

“Tendo a competição natural ela impacta em todo o processo. Porque a pessoa que tá competindo sem arrogância, pra ser o melhor, ela... ela... ela tá muito motivada,

por mais, como eu falei no começo que a motivação é uma coisa pessoal... uma pessoa motivada, ela traz uma alegria e ela consegue transferir para outros setores isso aí. Não só da venda, e o pro cliente também, porque ela atende diferente o cliente” (VENDEDORA – 13).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): assim como na cooperação, ser competitivo também sugere que leva ao sucesso, por exemplo um vendedor declarou “*O que desencadeia isso, são os prêmios que a empresa dá. Motivação de palestras. Enfim, alguma coisa a mais que tu ganhava por ser o melhor. De repente tu ganha, sei lá, mil reais a mais por ser o melhor da equipe*”. Nesse excerto tenho a lembrança da fala do vendedor, e da ênfase que ele deu, da entonação da voz enquanto associava “ser o melhor” com algum tipo de sucesso e uma premiação como reconhecimento.

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “sucesso decorrente da competição” como subcategoria de competição.

Propriedades: perceber a competição como oportunidade de se obter reconhecimento, alcançar o sucesso.

Dimensões: pode variar de não perceber que o sucesso é decorrente da competição com outros vendedores até ter perceber que sucesso é decorrente da competição.

5.1.2.2.4 Memorando 16 (*querer fazer melhor que os outros*)

Subcategoria: querer fazer melhor que os outros

Extratos de dados brutos:

“É que nem no mundo animal. No mundo animal tem o alpha. Todos nós queremos ser o alpha. Ninguém quer ser o segundo, o terceiro. Eu penso em mim primeiro” (GERENTE FILIAL – 6).

“Ver outras pessoas no primeiro lugar não me deixa nada confortável. Mas tu tem que ver se é por fracasso teu ou por grande sucesso de outra pessoa. É diferente. Se está os dois abaixo da meta, por exemplo, pouco importa a pessoa tá na minha frente. Se está os dois bem acima da média e eu tô em segundo lugar na região, eu vou querer o primeiro sempre. É uma coisa bem diferente de estar no quinto, sexto da tua loja” (VENDEDOR – 7).

“Sim, sim. Vai correr mais. E dependendo de quem ele enxerga abaixo dele ele se esforça mais. Eles se comparam o tempo todo” (GERENTE – 11).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): a fala de um vendedor “*Ver outras pessoas no primeiro lugar não me deixa nada confortável*” parece sugerir que uma das propriedades da competição é esse interesse dos vendedores em querer vender ou realizar mais vendas que os seus colegas. O extrato de texto de um gerente também sugere que um vendedor pode ter condutas comparativas com seus colegas de venda. Por exemplo, “*E dependendo de quem ele enxerga abaixo dele ele se esforça mais. Eles se comparam o tempo todo*”.

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “querer fazer melhor que os outros” como subcategoria de competição.

Propriedades: essa subcategoria mostra o desejo para ser o melhor.

Dimensões: pode variar de se esforçar para obter resultados melhores que os colegas até não se esforçar para isso.

5.1.2.2.5 Memorando 17 (*desempenho dos colegas como parâmetro pessoal*)

Subcategoria: desempenho dos colegas como parâmetro pessoal.

Extratos de dados brutos:

“Tem horas que esse cara funciona bem, como um estímulo para a equipe. Mas, na maioria das vezes, o pessoal fica contra porque aquele lá se destaca, se sobressai” (SUPERVISORA RH – 10).

“As lojas têm sempre o vendedor ponta. Às vezes, um vendedor já fica desmotivado porque ele não consegue alcançar aquele vendedor da ponta” (GERENTE FILIAL – 6).

“Quando eu vejo uma listagem com outros no primeiro lugar de vendas, eu me pergunto: ‘o que tá faltando pra mim? Eu tenho que buscar o melhor’” (VENDEDOR – 7).

“Ver outras pessoas no primeiro lugar não me deixa nada confortável, mas tu tem que ver se é por fracasso teu ou por grande sucesso de outra pessoa. É diferente” (VENDEDOR – 7).

“Se está os dois abaixo da meta, por exemplo, pouco importa a pessoa tá na minha frente. Se está os dois bem acima da média e eu tô em segundo lugar na região, eu vou querer o primeiro sempre. É uma coisa bem diferente de estar no quinto, sexto da tua loja” (VENDEDOR – 7).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): uma questão que emergiu fortemente nessa análise é que os próprios vendedores se antecipam à cobrança de resultados. Eles conferem os resultados dos colegas e comparam com os seus desempenhos. Por exemplo quando um vendedor cita *“Quando eu vejo uma listagem com outros no primeiro lugar de vendas, eu me pergunto: ‘o que tá faltando pra mim? Eu tenho que buscar o melhor’”*.

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “desempenho dos colegas como parâmetro pessoal” como subcategoria de competição.

Propriedades: essa subcategoria aborda a percepção dos vendedores no sentido de se compararem aos seus pares. Tanto com os que estão abaixo, como com os que estão acima da sua própria colocação em uma listagem de vendas.

Dimensões: em relação a variação, essa subcategoria pode variar de não receber influência dos desempenhos dos colegas até ser muito influenciado pelos resultados dos seus pares.

5.1.2.2.6 Memorando 18 (ser reconhecido como o melhor)

Subcategoria: ser reconhecido como o melhor.

Extratos de dados brutos:

“É o reconhecimento. Eles buscam um espaço, ‘eu sou capaz’, ‘eu posso fazer’, ‘eu sou o melhor’ (em vendas). Porque a gente tem um evento que é conduzido pela área de marketing que é o Confraria. A Confraria é uma disputa direta. Quem vem para a Confraria? Os melhores. Por que que eles brigavam tanto e buscavam tanto resultado? Porque eles queriam estar lá, depois aparecer na página da revista da empresa” (SUPERVISORA RH – 10).

“Mas na hora que vem o mapinha de venda. Todos querem ver o seu nome lá em cima” (GERENTE FILIAL – 6).

“Às vezes, o cara se destaca nas vendas, mas tem aquele cara que lá em baixo, o meia-boca. Daí, ele começa a queimar o cara que tá em cima, em evidência. É o alvo dele” (GERENTE FILIAL – 6).

“Eu tento buscar isso. Eu acho pelo contrário. Eu procuro isso. De ele querer fazer, de ele ter a vontade, de ele realmente querer se destacar. Já é uma coisa que eu procuro. Tanto, que eu peço o histórico. ‘Bah, meu, como é que tu te sai? Como é que era o posicionamento que tu ficava em vendas?’ Então, até entendo a equipe ser em parte competitiva. Talvez a parte colaborativa nós temos que melhorar na

filial. Então, eu já vejo que aqui, no momento que eu contrato, eu já contrato direcionando um pouco para essa competição. Essa questão de querer ir lá ser o primeiro lugar, de querer fazer. Até bem pouco tempo atrás eu nem sistema de vez eu tinha na porta. Tu sabe que na Pompéia tinha institucionalizado o sistema de vez. Aqui eles se organizaram para fazer. Realmente ficava muita gente querendo ir para a porta, querendo atender, então isso é uma coisa própria da equipe” (GERENTE – 11).

“Eu acho que melhora, porque depois o que que eu filtro? E qual é a preocupação que eu tenho? Na minha visão... Tu vai ter vários perfis ali, não vai dar para contratar só agressivo porque tu vai ter problema de ficar brigando pela porta e vai acabar não atendendo, né? Ninguém vai arrumar setor, ninguém vai arrumar a loja e loja acaba parando de vender. Mas se tu tem alguém um pouco mais agressivo, que consiga desempenhar a venda lá, na minha opinião é mais fácil trabalhar essa pessoa para que ela trabalhe a questão de cooperação, do que pegar alguém muito cooperativo, muito amigo, que ajuda, que organiza, e pegar esse e ensinar a ser mais. Vender é mais difícil do que tu controlar o primeiro lá e fazer com que ele vá e faça. Então, a gestão, na minha opinião, do vendedor ele sabendo vender, e tu fazer ele trabalhar na loja é mais fácil do que tu pegar alguém que não sabe vender e ensinar a vender” (GERENTE – 11).

“Eu acho que não. Que é, é... Eu acho que existe um pouco de competição aqui, de vendas, né? Um quer vender, quer dizer vender mais que o outro, né? Mas, nas outras coisas não. Todo mundo ajuda” (VENDEDORA – 12).

“Ah, claro. Eu gosto de ser reconhecida... eu sou uma boa vendedora e eu gosto de ser reconhecida mesmo. Eu sempre sou reconhecida. Eu gosto. Porque isso aí incentiva, né? O vendedor se sente melhor” (VENDEDORA – 12).

“É bem isso, né? Quando a pessoa fala, vamos ver quem é o melhor vendedor. As pessoas associam o melhor vendedor ao melhor número, né?” (VENDEDORA – 13).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): ser reconhecido como o melhor vendedor de uma equipe de vendas parece indicar que é um reconhecimento altamente motivacional para os vendedores. Assim como eles demonstram motivação de vender para ganhar dinheiro com comissões, o reconhecimento por um bom desempenho em vendas sugere ser muito bem-vindo. Por exemplo, uma vendedora declarou *“Ah claro. Eu gosto de ser reconhecida... eu sou uma boa vendedora e eu gosto de ser reconhecida mesmo”*.

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “ser reconhecido com o melhor” como subcategoria de competição.

Propriedades: sentir-se lisonjeado pelo resultado alcançado. Esforçar-se para conseguir resultados que levam a esse reconhecimento.

Dimensões: pode variar de não gostar desse reconhecimento até gostar muito de ser reconhecido por isso.

5.1.2.3 Desenvolvimento da categoria coopetição

Nesta etapa são apresentados os memorandos das categorias da coopetição, de onde emergiram três subcategorias que foram nomeadas de: ocorrência simultânea da cooperação e competição, impacto da cooperação na competição e impacto da competição na cooperação. Essas subcategorias são apresentadas a seguir, a partir dos excertos dos textos, referentes aos dados coletados nas entrevistas.

5.1.2.3.1 Memorando 19 (ocorrência simultânea da cooperação e competição)

Subcategoria: ocorrência simultânea da cooperação e competição.

Extratos de dados brutos:

“Então, considerando a questão da organização da loja, onde eles cooperam entre eles, mas depois eles competem na hora do vamos ver. Na hora que o cliente entre na loja. Aí, cada um vai colocar o seu treinamento em ação. Vai usar o método de venda, que é o PAC da Colombo. Então isso parte de uma base que é comum, a cooperação e depois vira competição, que é o quanto cada um desempenha” (DIRETOR RH – 8).

“Como a performance dele está ligada às vendas, ele precisa tanto da cooperação, quanto da competição, mas os gerentes exaltam mais aquele que vende mais. A performance sempre está ligada à venda” (DIRETOR RH – 8).

“Sim, é possível porque a gente percebe no dia a dia que existe uma cooperação, Ah, salutar entre as pessoas na loja. Porém, no momento da venda, ela se torna uma competição, onde cada vendedor tem que fazer o seu processo de venda, fechamento de metas, tudo mais” (GERENTE RH – 9).

“Eu acredito que sim. Porque, como hoje em dia tem uma mudança muito grande na linha de produtos e em tecnologias, os vendedores não conseguem saber de tudo, todas características ao mesmo tempo. Então, eles acabam, às vezes, pedindo para um colega no meio da venda, que embora eles estejam competindo pela venda, mas que está atendendo o cliente, tem uma característica ou uma situação em um determinado produto que ele sabe que um outro colega conhece, então, às vezes, a

“pessoa está em uma linha de bazar e tem que vender um notebook, por exemplo. Às vezes, ele não conhece totalmente as características, então ele pede ajuda de um colega. Isso é cooperação. Para ele conseguir fazer a venda, efetivar ela. Para ele a venda. Não vai dar a venda para outro colega, enfim. Então, eu acho que acontece situações reais assim na loja, que eles têm que se ajudarem em momentos de dificuldades, sabendo que eles estão competindo pela mesma venda. Que um vai fazer a venda, mas com a ajuda de outro, por exemplo” (GERENTE RH – 9).

“Existe uma figura chamada de multiplicadores, que são responsáveis para entrar nos ambientes das lojas para trabalhar individualmente com cada um para que eles consigam equilibrar esse resultado. Cooperar e competir juntos lá. Que eles comecem a entender que o cara que vende muito, ele tem uma técnica para fazer aquilo. E é possível de se desenvolver isso” (SUPERVISORA RH – 10).

“À medida que loja vai crescendo, vai se tornando mais visível dentro da rede, né? As coisas vão facilitando pra elas. Então, a rede de cooperação aumenta. Ao passo que, se ela não acontece, a cooperação vai sendo deixada de lado. Se o resultado tá favorável, a autoestima cresce e eles vão se engajando mais. Se o resultado cai, eles vão se ficando mais individualistas, mais competitivos” (SUPERVISORA RH – 10).

“A gente coopera sempre. Às vezes, até sem perceber, o vendedor coopera para a meta dele, coopera para a meta da loja, da regional. A cooperação é diariamente. Mesmo competindo, tem cooperação. É a questão de organização, de meta de loja, de aprendizado com um colega novo que chegou. A cooperação é fundamental. Se não tiver cooperação vão trabalhar sozinho, só que o resto não vai girar. Se eles forem ver apenas o seu mundinho eles não estariam aqui (empregados)” (GERENTE FILIAL – 6).

“Às vezes, eu preciso atingir a meta e um vendedor me empresta uma venda. Eu fiz muito isso. Depois a gente se acertava” (GERENTE FILIAL – 6).

“Essas coisas coexistem na loja. É tudo junto e misturado. Eu acho que o equilíbrio delas que é o sucesso” (GERENTE FILIAL – 6).

“Às vezes, eu tenho que cooperar com o meu colega para ele bater a meta. Para loja ganhar também. Depois ele me paga (em vendas). Se eu tô precisando, eu peço também. É uma troca de favores” (VENDEDOR – 7).

“Pode se colaborar e competir junto. Não tem por que não” (VENDEDOR – 7).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): o comportamento de simultâneo entre cooperação e competição, de acordo com os extratos de texto apresentados sugerem que existe competição e que os construtos são considerados distintos. Por exemplo, no excerto citado pela supervisora de RH *“Existe uma*

figura chamada de multiplicadores, que são responsáveis para entrar nos ambientes das lojas para trabalhar individualmente com cada um para que eles consigam equilibrar esse resultado. Cooperar e competir juntos lá.”, que sugere a existência desses fatores-chave da coopetição.

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “a ocorrência simultânea da cooperação e competição” como subcategoria da coopetição.

Propriedades: elemento-chave do estudo, caracteriza-se pela ocorrência simultânea de cooperação e competição entre os vendedores, ou seja, a coopetição.

Dimensões: entendo que a variação dessas subcategorias pode variar de não cooperar e/ou competir até cooperar e/ou competir bastante.

5.1.2.3.2 Memorando 20 (impacto da cooperação na competição)

Subcategoria: impacto da cooperação na competição.

Extratos de dados brutos:

“Lá na filial, tem muito disso: ‘ah, me passa direta (tipo de venda) que eu te passo dois por um de financiada’ ‘ou se eu bati a meta financiada, e tu não bateu a direta, a gente faz essa troca. Dois por um!’ Os caras são muito sanguinários, ‘eu te passo mil de financiada, tu me passa dois mil de direta.’ É assim. Mas se tu tá precisando, tu vai fazer. Claro que faz, se tem meta na loja, é mano a mano” (VENDEDOR – 7).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): esse excerto de texto que me pareceu um dos mais emblemáticos do estudo. Por isso, penso em utilizá-lo para desenvolver duas propriedades da coopetição. Primeiro, trabalhando a hipótese de que a cooperação impacta na competição porque o ato de emprestar uma venda para um colega é um comportamento cooperativo. Por outro lado, o vendedor que recebe essa ajuda consegue aumentar os valores da sua venda individual, melhorando a sua competitividade, que em última análise representa competição (continua no memorando 21).

Notas metodológicas: nesse ponto utilizou-se desses entendimentos para nomear “impacto a cooperação na competição como subcategoria da coopetição.

Propriedades: como há a ocorrência simultânea de cooperação e competição, nessa subcategoria é esperado que ocorra influência da cooperação na competição.

Dimensões: a variação pode variar de baixo até alto impacto da cooperação na competição.

5.1.2.3.3 *Memorando 21 (impacto da competição na cooperação)*

Subcategoria: impacto da competição na cooperação.

Extratos de dados brutos: neste memorando utiliza-se o mesmo excerto de texto do memorando anterior de número 20.

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): (continuação do memorando 20) Segundo, a competição impacta na cooperação porque quando um vendedor cobra valores diferentes (a maior) pela “ajuda” ao colega que está necessitando daquela venda para que o colega consiga atingir uma determinada meta. Isso é entendido como um ato “sanguinário”, utilizando-se do termo que o vendedor usou (gravei isso mentalmente). Logo, isso deve ficar marcado na memória de quem recebe. Vem à mente um velho ditado “quem apanha não esquece”, e isso, imagino, deve impactar pelo menos na cooperação espontânea.

Notas metodológicas: nesse ponto da análise utilizo-me desse entendimento nomear “impacto da competição na cooperação” como subcategoria da cooperação.

Propriedades: novamente, como há a ocorrência simultânea de cooperação e competição, por outro lado, nessa subcategoria é esperado que ocorra influência da competição na cooperação.

Dimensões: a variação desta subcategoria pode variar de baixo até alto impacto da competição na cooperação.

5.1.2.4 *Desenvolvimento categoria performance*

Nesta etapa são apresentados os memorandos da categoria performance, de onde emergiram três subcategorias que foram nomeadas de: reflexo da cooperação na performance, reflexo da competição na performance e metas de vendas. Essas subcategorias são apresentadas a seguir, a partir dos excertos dos dados coletados em campo.

5.1.2.4.1 *Memorando 22 (reflexo da cooperação)*

Subcategoria: reflexo da cooperação.

Extratos de dados brutos:

“Sim. Porque, principalmente os novos consultores, mesmo que eles recebam treinamento, eles precisam muito do consultor mais antigo para entender do sistema” (DIRETOR RH – 8).

“Como disse antes, manter a loja precificada e dos selos Procel. Se a loja é cooperativa, isso vai estar sempre bem feito e isso ajuda muito para a venda” (DIRETOR RH – 8).

“O quanto os vendedores vão ajudar a manter a loja organizada, cartaziada, uma loja viva. E da questão de compartilhar conhecimento também” (DIRETOR RH – 8).

“Como a performance dele está ligada às vendas, ele precisa tanto da cooperação, quanto da competição, mas os gerentes exaltam mais aquele que vende mais. A performance sempre está ligada à venda” (DIRETOR RH – 8).

“Por exemplo: a loja está com um estado ruim, a estrutura com uma condição física não favorável e ela não tem autonomia para sozinha resolver isso. Então, eles fazem o que é possível em termos e organização e tal” (SUPERVISORA RH – 10).

“E isso dá um reflexo direto no cliente. A loja tem que estar atrativa para o cliente que está lá dentro” (SUPERVISORA RH – 10).

“Parte daquela base de compartilhamento de conhecimento, onde todos vão ser mais cooperativos. Tem que colocar também a questão da disputa entre os vendedores. A vontade de ser o primeiro e ganhar. Essas situações contam muito para a performance final” (SUPERVISORA RH – 10).

“Às vezes, eu preciso atingir a meta, e um vendedor me empresta uma venda. Eu fiz muito isso. Depois eu a gente se acertava” (GERENTE FILIAL – 6).

“A um tempo atrás era nós que descarregava (caminhão de mercadorias). Nós vendedores que descarregava. E isso atrapalhava” (GERENTE FILIAL – 6).

“Se tu pegar uma loja, são três setores, né? O salão de vendas, o financeiro e o estoque, né? Então, se não partir para um grupo isso aí não funciona. Na venda tu vai vender lá na frente e passar para trás lá, no financeiro. Então, tu tem que ajudar eles e eles te ajudar também. Depois, o estoque, questão de carregar, entregar, conferir pro cliente. Na verdade, é uma equipe mesmo. Então, a gente fala na loja nove, né? Que a gente tem mais tempo na loja, né? Formando uma família, né? Do que propriamente em casa, né? É bem cooperativo mesmo, mas quem não ganha comissão coopera mais” (VENDEDOR – 7).

“Às vezes, eu tenho que cooperar com o meu colega para ele bater a meta. Para loja ganhar também. Depois, ele me paga (em vendas). Se eu tô precisando, eu peço também. É uma troca de favores” (VENDEDOR – 7).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): aqui, entendo estar diante de outra hipótese de pesquisa. Por exemplo, no extrato *“Às vezes, eu tenho que cooperar com o meu colega para ele bater a meta. Para loja ganhar também. Depois ele me paga (em vendas). Se eu tô precisando, eu peço também. É uma troca de favores”* parece estar implícito de que a performance sobre um reflexo da cooperação entre os vendedores.

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “reflexo da cooperação” como subcategoria da performance.

Propriedades: cooperação com outros colegas pode impactar na performance individual do vendedor.

Dimensões: pode variar de não impactar até impactar muito.

5.1.2.4.2 Memorando 23 (reflexo da competição)

Subcategoria: reflexo da competição.

Extratos de dados brutos:

“E é aí que pode existir um pouco de competição. O cara não entregar todo o ouro, não querer ensinar o concorrente dele. Na verdade, ele está ensinando um cara que vai disputar com ele as próximas vendas” (DIRETOR RH – 8).

“A competição se mede muito é pela performance no final do mês. O quanto ele atingiu as metas de vendas” (DIRETOR RH – 8).

“Como a performance dele está ligada às vendas, ele precisa tanto da cooperação, quanto da competição, mas os gerentes exaltam mais aquele que vende mais. A performance sempre está ligada à venda” (DIRETOR RH – 8).

“É muito fácil cooperar quando o resultado do colega não vai refletir diretamente no teu resultado” (GERENTE RH – 9).

“Enquanto tu não tiver tirando o meu cliente, eu vou cooperar contigo. Se tu vai tirar o meu cliente eu não vou cooperar contigo” (GERENTE RH – 9).

“Se for pensar, assim: há, eu tenho a minha meta para vender. Eu não vou descarregar caminhão. De novo, descarregar caminhão. Agora eu tenho que tá aqui, eu vou ficar aqui na frente” (GERENTE RH – 9).

“E tudo gera resultado, e nós somos comparados dentro do grupo. Na filial entre os vendedores e nas regionais, entre as lojas. Nós somos instigados a competir” (GERENTE RH – 9).

“Competição é atingir os objetivos que são determinados” (GERENTE RH – 9).

“As lojas têm sempre o vendedor ponta. Às vezes, um vendedor já fica desmotivado porque ele não consegue alcançar aquele vendedor da ponta” (GERENTE RH – 9).

“A comissão, que nem eu, que era do estoque. Às vezes, eu cooperava mais, sobrava bastante tempo, daí eu ajudava mais. Agora eu tô na venda, né? Então, tempo é dinheiro, não dá pra ajudar” (VENDEDOR – 7).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): assim como a cooperação, novamente acredito que competição reflete na performance dos vendedores. O seguinte extrato de texto mencionado anteriormente *“Como a performance dele está ligada às vendas, ele precisa tanto da cooperação, quanto da competição, mas os gerentes exaltam mais aquele que vende mais.”* destaca que a busca, mesmo que inconscientemente, por outros benefícios (como o elogio, por exemplo) acabam refletindo na performance do vendedor.

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “reflexo da competição” como subcategoria de performance.

Propriedades: competição com outros colegas pode impactar na performance individual do vendedor.

Dimensões: pode variar de não impactar nada até impactar muito.

5.1.2.4.3 Memorando 24 (metas de vendas)

Subcategoria: metas de vendas.

Extratos de dados brutos:

“A competição se mede muito é pela performance no final do mês. O quanto ele atingiu as metas de vendas” (DIRETOR RH – 8).

“Mas a competição é venda. O quanto o gerente atingiu a meta dele, que é compartilhada com os vendedores” (DIRETOR RH – 8).

“Como a performance dele está ligada às vendas, ele precisa tanto da cooperação, quanto da competição, mas os gerentes exaltam mais aquele que vende mais. A performance sempre está ligada à venda” (DIRETOR RH – 8).

“Olha, o que é importante e eles já fazem agora e saber se a loja tá atingindo o resultado, de venda global, né? E, também, o gerente lá, junto com o supervisor, eles olham se além da venda global, se todos também tão fechando a meta, né? Não adianta a loja fechar a meta, e uma parte fechar meta de vendas e outra não fechar. Isso teria um problema. Uma distância muito grande de vendas e de remuneração também. Então, o que se faz hoje é fazer com que o gerente aplicando as nossas, o nosso programa de atendimento, de ferramentas e técnicas, tudo mais, para garantir que haja uma distância menor com quem tá em baixo e mesmo com quem tá em cima. Então, ele propiciaria essa cooperação, né? Fazendo com que as pessoas se relacionasse melhor, para diminuir essa distância, né? Entre com quem vende menos, com quem vende mais. Ele (o gerente) ganha mais se vender mais, mas não tem prêmios hoje” (GERENTE RH – 9).

“Na verdade, os vendedores eles têm várias metas, né? Tudo segmentado por produto. E essa segmentação de produto ele gera uma avaliação no final. Então, uma venda direta, tipo assim, ela é 60% da avaliação dele. Já a venda de garantia adicional, a garantia estendida de seguros de produtos, gera mais 15 pontos. Já a venda de seguros gera mais outra pontuação, e assim vai. Esse composto de fechamento de meta vai gerar uma pontuação no final. Essa pontuação, junto com o fechamento da venda direta, é que vai gerar o percentual de comissão. Então, se for 100% da avaliação dele, e ele atingir 100% das metas ele ganha uma comissão. Se ele fechar 100% da pontuação dele, e na venda direta ele fizer 200%, ele ganha uma outra comissão maior ainda. Então, quanto mais ele superar a meta, mais comissão ele ganha. Então, isso torna competitivo para ele. Olhar que ele tem que fechar uma avaliação de desempenho, quantitativo, e, também, superar mais as metas. Quanto mais ele superar, maior o resultado e o percentual de comissão” (GERENTE RH – 9).

“Nosso ambiente de varejo, de loja, ele é muito competitivo. Porque nós somos medidos por metas individuais e depois nós temos a meta coletiva, que é o somatório da individualidade dentro da loja e, a loja que estão num grupo que é chamado de regional” (GERENTE FILIAL – 6).

“Competição é atingir os objetivos que são determinados” (GERENTE FILIAL – 6).

“Colocar a meta muito alta. Ele é ser humano também, se achar que não vai conseguir, não adianta. A meta super estimada não gera motivação. Então, eu já banco aquela parada, só o gerente tá ganhando. A gente vê isso no chão de loja” (GERENTE FILIAL – 6).

“Aí, tem um vendedor que tá muito bem na venda direta, mas falta para ele alguma coisa de financiada, ou falta para ele alguma coisa de garantia, falta algum outro indicador. Então, eles se ajudam nesse sentido de troca. ‘Olha, eu vou te ajudar agora pra ti fechar a garantia que falta um pouco de garantia e tu me ajuda a fechar o financeiro.’ Então, eles colaboram dentro de um relacionamento que eles têm de troca, né? Alguns se ajudam mais ou, de repente, não ajudam tanto aquele outro. Então, no dia a dia eles fazem estas escolhas aí” (GERENTE – 11).

“É... Ah... o que que acontece... falando de meta, a gente trabalha com 100 pontos que é interessante. E acima dos 100 pontos a gente tem premiações, né? 110, 120, 125, 140. Então, tu ganha muito adicional, né? Só que tem casos que o meu 110% ele não dá tanta diferença no meu salário em relação aquele vendedor, né que... esforçado que ainda não atingiu 100, falta um pouquinho para atingir os 100 pontos. Então há uma troca” (VENDEDORA – 13).

“Na Colombo a gente tem total liberdade para trabalhar, né? Ah... só que as metas elas são pessoais. Tem as metas do sistema e você se cobra porque o seu salário não vai compensar se tu não bater meta. Você mesmo se cobra pra atingir a tua meta, né? Não precisa ninguém ficar, ‘bom... vamo lá, tu não atingiu a tua meta’. Não, a cobrança é interna, né? E a motivação, ela é muito de dentro de você, se você atingiu a meta, tem um salário bom, você já entra o mês já motivada. Agora, se não atinge meta, tu começa já o mês... daí. E é um... a motivação vem de dentro de cada um” (VENDEDORA – 13).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): nesse ponto estou em dúvida sobre os termos que são utilizados para nomear as metas pelas quais eles são submetidos. Sobre isso tive que perguntar informalmente a um vendedor durante uma visita a uma loja da rede. No entanto, percebo que os termos são diferentes de loja para loja, mas notei existem três tipos de metas, uma geral (também chamada por uns de mercantil), outra de vendas de serviços e uma terceira chamada de venda de financiamentos.

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “metas de vendas” como subcategoria da performance.

Propriedades: a performance é, em última análise, o conjunto de resultados dos vendedores. Os resultados são o que cada conseguiu atingir em relação às metas de vendas.

Dimensões: pode variar de não alcançar as metas até ultrapassar as metas que são impostas.

5.1.2.5 Desenvolvimento categoria fatores intrínsecos

Nesta etapa são apresentados os memorandos da categoria fatores intrínsecos, de onde emergiram duas subcategorias que foram nomeadas de orientação cooperativa e orientação competitiva. Propriedades essas que são apresentadas a seguir, a partir dos excertos das entrevistas.

5.1.2.5.1 Memorando 25 (orientação cooperativa)

Subcategoria: orientação cooperativa.

Extratos de dados brutos:

“A cooperação vai muito do jeito de ser de cada um. Uma pessoa agregada, que goste de viver mais no senso comunitário, ele vai sempre respeitar mais as regras” (DIRETOR RH – 8).

“Os vendedores se avaliam também, sobre a cooperação entre os eles. Eles sabem com quem eles podem contar quando precisam e que é pré-disposto para cooperar. Se isso acontece, podemos avaliar cooperação” (DIRETOR RH – 8).

“Mas temos que levar em conta que as pessoas têm as suas peculiaridades. Quem é mais competitivo, sempre vai se adaptar melhor em ambientes de vendas. Que é o nosso caso. Isso pode ser mais forte que um treinamento para uma pessoa que é mais cooperativa. A recíproca é verdadeira” (DIRETOR RH – 8).

“Mas a loja tem um feudo lá e funciona do jeito dela. Isso é. com a equipe, com o gerente. Eles dão o jeito deles, se adaptam e vão dando conta das coisas, conforme o modus operandi de cada grupo” (SUPERVISORA RH – 10).

“Um líder dentro da equipe. Aquele que assim lá. Um vendedor que naturalmente é líder, ele consegue fazer com que os outros colegas dele cooperem” (GERENTE FILIAL – 6).

“Às vezes, eu preciso atingir a meta e um vendedor me empresta uma venda. Eu fiz muito isso. Depois eu a gente se acertava” (GERENTE FILIAL – 6).

“É que não tem uma meta de equipe. Vou te dar um exemplo: a gente é uma equipe, somos cinco pessoas. Eu e ela batemos meta e os outros, ninguém bateu. Pra mim e pra ela, a gente vai ganhar a mesma coisa, do que a loja estivesse batido. Não tem uma meta de equipe. A meta de equipe desperta mais ainda esta cooperação

que ele tá falando. O relaxamento é natural do ser humano. Já bateu a tua meta, vai relaxar um pouquinho” (VENDEDOR – 7).

“A questão da organização do setor. Todos nós vendedores temos um setor. Eu ajudo todo mundo a arrumar o setor. Não só o meu. Porque a loja é um conjunto de todos lá dentro. Deixar mais prazerosa a loja pro cliente. Quando ele chegar, tá arrumadinha, sabe? Pensar mais no cliente: ‘eu vou botar aqui porque aqui fica melhor para as pessoas idosas’. E um vendedor perde venda por um setor não estar arrumado. Com certeza (aprovação de outro participante). Então, a gente coopera também, não só compete” (VENDEDOR – 7).

“Eu sou do setor do áudio e vídeo, mas se eu passar pelos móveis e ver alguma coisa desarrumado eu vou lá e arrumo, enquanto o vendedor da seção tá vendendo” (VENDEDOR – 7).

“Eu acho que sim. Porque é uma maneira de ser reconhecido também. Talvez eles comentem e contem o que eles fizeram mais por uma questão de ser reconhecido no grupo, do que propriamente pela questão de ‘ah.. eu vou ensinar o fulano porque o fulano não sabe né?’ Então, tem a questão do reconhecimento do grupo, então, eles trabalham isso. É... se eu for te dizer... eu trabalho muito a competitividade no contrato. Eu instigo muito a competitividade neles, mas eu não noto que o ambiente é um ambiente de muito desgaste entre eles, um ambiente de competição extrema. ‘Ah... eu vou segurar essa informação, porque essa informação vai me dar mais venda do que pro grupo ou pro colega.’ Não vou contar pro colega... eu acho que não tem, que eles não têm essa visão, não” (GERENTE – 11).

“Eu sempre pergunto. Se eu vou arrumar o meu setor... nós temos interesse ali... que arrumamos o setor eletrinho, né? Daí, eu pergunto, ‘ficou bom assim?’ Por que a ideia do colega ficou melhor do que a minha. Porque, às vezes, a ideia do colega ficou mais bonita do que a minha ideia. Eu sempre pergunto: ‘vamos fazer assim? Fica legal assim, fica?’ A gente vai botar um cartaz: ‘Fica melhor aqui? Não, eu acho melhor colocar aqui.’ A gente sempre pergunta... Porque, às vezes, a ideia do meu colega é melhor do que a minha” (VENDEDORA – 12).

“Tanto eu... Ah, ajudo. Se eu tô bem, eu ajudo, tá? Todo mês eu ajudo meus colegas, né? Porque eu acho que assim, né? Não é só pensar em mim, também. Pensar que eu tenho que vender tanto e o meu colega não. O meu colega faltando dois mil para fechar meta, não é justo em eu pegar e pensar só em mim. Eu pensar só em mim e não ajudar ele a fechar. Se eu tenho um domínio maior para fechar uma garantia, e o meu colega tá com dificuldade de vender uma garantia, vamos chegar perto e ajudar ele” (VENDEDORA – 12).

“Eu acho que... Ah... um dos diferenciais da equipe loja 122 é essa. Existe no nosso meio mais pessoas colaborativas, né? E... e... hoje se a gente tem mais vendedores 100%, é devido a esse fator” (VENDEDORA – 13).

“Bah, pois é... porque o certo é ter pessoas mistas, né? Mas só um não sustenta o outro e só o colaborativo também não faz o resultado, né? Os colaborativos, eles conseguem ser competitivos. E os competitivos, eles só são competitivos só entre eles. Só que, assim, óh, acaba... chega um ponto que eles começam a cair e não dá certo” (VENDEDORA – 13).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): uma questão que tentei compreender para desenvolver esse conceito foi a de saber que tipo de orientação interna poderia impactar em um determinado vendedor para que fosse mais cooperativo. A partir das análises desses excertos associei a uma pré-disposição para cooperar. Como por exemplo, na fala do vendedor *“Tanto eu... ãh.. ajudo. Se eu tô bem eu ajudo, tá. Todo mês eu ajudo meus colegas, né? Porque eu acho que assim, né? Não é só pensar em mim, também. Pensar que eu tenho que vender tanto e o meu colega não.”*

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “orientação cooperativa” como subcategoria de fatores intrínsecos.

Propriedades: pré-disposição para cooperar.

Dimensões: vendedores com essas características podem exercer impactos diferentes na cooperação em relação a vendedores que não possuem essa característica pessoal.

5.1.2.5.2 Memorando 26 (orientação competitiva)

Subcategoria: orientação competitiva.

Extratos de dados brutos:

“Agora, se ele tem menos senso comunitário de trabalhar em equipe, ele vai pensar nele e vai competir sempre. Ele vai pensar no bolso dele. Independente de treinamento” (DIRETOR RH – 8).

“Parte daquela base de compartilhamento de conhecimento, onde todos vão ser mais cooperativos. Tem que colocar também a questão da disputa entre os vendedores. A vontade de ser o primeiro e ganhar. Essas situações contam muito para a performance final” (DIRETOR RH – 8).

“Mas temos que levar em conta, que as pessoas têm as suas peculiaridades. Quem é mais competitivo, sempre vai se adaptar melhor em ambientes de vendas. Que é o nosso caso. Isso pode ser mais forte que um treinamento para uma pessoa que é mais cooperativa. A recíproca é verdadeira” (DIRETOR RH – 8).

“A competição acontece naquele vendedor que é focado, que é agressivo e que quer trazer o resultado pra ele. Fazer o resultado acontecer” (SUPERVISORA RH – 10).

“Percebo a competição mais na área comercial (dentro da loja) porque a gente analisa muito o consultor de negócio para a função de gerente. Os gerentes, eles saem da função de consultor de negócios e se percebe que estes profissionais têm um perfil individualista e eles performam muito” (SUPERVISORA RH – 10).

“São pessoas de alto desempenho, eles têm resultados mais agressivos por conta desse perfil” (SUPERVISORA RH – 10).

“Eu acho assim, tanto na loja como na rede a gente trabalha em busca de um objetivo. Só que esse objetivo é pessoal” (GERENTE FILIAL – 6).

“A colega colocou bem: ‘O que que eu ganho com isso?’” (GERENTE FILIAL – 6).

“Se for pensar, assim: ‘ah... eu tenho a minha meta para vender.’ ‘Eu não vou descarregar caminhão. De novo, descarregar caminhão?’ ‘Agora eu tenho que tá aqui, eu vou ficar aqui na frente’” (GERENTE FILIAL – 6).

“Nós somos basicamente muito competitivos. Por quê? Porque nós somos medidos a cada minuto, a cada dez minutos, a cada hora, a cada mês, a cada trimestre, a cada ano” (GERENTE FILIAL – 6).

“O que alavanca a vontade de competir é a motivação pessoal. Se eu coloquei como motivação a minha casa, o meu carro, não importa o que está ali. Eu vou competir e conseguir aquilo que eu quero alcançar. Aquele objetivo meu, pessoal, que não tem nada a ver com a empresa” (GERENTE FILIAL – 6).

“Às vezes, o cara se destaca nas vendas, mas tem aquele cara que lá em baixo, o meia-boca. Daí, ele começa a queimar o cara que tá em cima, em evidência. É o alvo dele” (GERENTE FILIAL – 6).

“Se o vendedor quer sair da Colombo. Daí, ela não tá nem aí” (VENDEDOR – 7).

“De repente, isso muda com o tempo, mas, no momento, o que me dá mais motivação é ganhar o dinheiro. Eu costumo dizer que vendedor é muito mercenário, ele é muito motivado a dinheiro. A própria competição te deixa assim” (VENDEDOR – 7).

“Eu acho que não é o dinheiro, é o sonho que tu tem que te motiva para competir. A gente sempre vê que quem vai pra frente é quem tem sonhos. Então, se tu tem

objetivos para alcançar, um carro, uma casa e tu é vendedor, tu tem meios para conseguir isso rapidamente” (VENDEDOR – 7).

“A comissão, que nem eu, que era do estoque. Às vezes, eu cooperava mais, sobrava bastante tempo, daí eu ajudava mais. Agora eu tô na venda, né? Então, tempo é dinheiro, não dá ajudar” (VENDEDOR – 7).

“Se tu bateu dois, três meses a meta, o teu ego não vai aceitar tu ganhar menos que aquilo. Se o teu cérebro não aceitar tu ganhar menos que aquilo, tu não vai ganhar menos que aquilo” (VENDEDOR – 7).

“Eu acho que sim. Mas o importante é o empenho meu. Para mim conseguir a minha meta eu tenho que pensar que eu tenho que bater a minha meta e eu tenho que correr atrás. Se eu não correr atrás, ninguém vai bater a meta por mim” (VENDEDORA – 12).

“Eles querem vender sozinho. A participação acontece... Bah, faltou uma informação e o cliente pede para determinado vendedor... ‘Ah, esse notebook ele tem uma determinada função que o vendedor não sabe’. Então, ele pede para o outro, aí nesse sentido. Mas dois vendedores atenderem juntos não é comum. Acho que isso não acontece” (GERENTE – 11).

“Ele gosta de trabalhar mais sozinho. O vendedor da Colombo... eu acho que ele se sente mais, assim, livre, né? Ele se sente mais aberto com o cliente, né? Se tiver um ou dois ali ele vai ficar mais constrangido. Parece que ele fica mais à vontade com o cliente quando ele tá só com o cliente” (VENDEDORA – 12).

“Bah, pois é... porque o certo é ter pessoas mistas, né? Mas só um não sustenta o outro e só o colaborativo também não faz o resultado, né? Os colaborativos, eles conseguem ser competitivos. E os competitivos, eles só são competitivos só entre eles. Só que, assim, óh: acaba... chega um ponto que eles começam a cair e não dá certo” (VENDEDORA – 13).

“Depende do jeito do colega fez a interferência na venda, é negativo. Olha, não é bem assim, principalmente quando está na frente do cliente tu tira o foco do, do, do... vendedor que tá com o cliente, que tá fazendo o processo. E daí o cliente, ele percebe que essa pessoa... Ah... ‘esse é que sabe.’ De repente nem é mas esse é que sabe. Aí, você tá comprando e passa a dar atenção para ele” (VENDEDORA – 13).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): em relação a comportamentos internos que possam exercer uma maior influência na competitividade, parece que a seleção de extratos apresentada oferece clara evidência disso, mas destaco o seguinte excerto “A comissão, que nem eu que era do estoque. Às vezes, eu cooperava mais, sobrava bastante tempo, daí eu ajudava mais. Agora eu tô na venda. Então

tempo é dinheiro, não dá ajudar”, que foi dito por um vendedor, que demonstra que ele está pré-disposto a não cooperar, pois do contrário isso irá refletir no seu resultado, e a vontade de competir fala mais alto.

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “orientação competitiva” como subcategoria de fatores intrínsecos.

Propriedades: pré-disposição para competir.

Dimensões: vendedores com essas características podem exercer impactos diferentes na competição em relação a vendedores que não possuem essa característica pessoal.

5.1.2.6 Desenvolvimento categoria variáveis contingenciais

Nesta etapa são apresentados os memorandos da categoria variáveis contingenciais, das quais emergiram quatro subcategorias que foram nomeadas de: laços interpessoais, normas de compartilhamento de conhecimentos, clima psicológico competitivo e práticas gerenciais. Essas subcategorias são apresentadas a seguir, a partir dos excertos das entrevistas.

5.1.2.6.1 Memorando 27 (laços interpessoais)

Subcategoria: laços interpessoais.

Extratos de dados brutos:

“Eu acredito que, que geralmente existe uma empatia entre determinados grupos de pessoas. Até no momento do almoço, do cafezinho fora da loja, tudo mais, acabam tendo um nível de relacionamento que permite que haja uma cooperação maior no ambiente de trabalho. Sintam mais segurança, até na frente do cliente, de pedir uma ideia, uma sugestão, ou até uma informação que seja válida para fechar um negócio, fechar uma venda, né” (GERENTE RH – 9).

“Eu já acho que assim, óh: que o dinheiro está em primeiro lugar. Assim, óh: em questão que tu trabalha com pessoas todos os dias, e tu conhece pessoas com jeito diferentes, pessoas que são simpáticas, outras pessoas que nem tanto, né? Tu tem que ser meio psicólogo para conseguir os teus resultados” (VENDEDOR – 7).

“Se tu pegar uma loja, são três setores, né? O salão de vendas, o financeiro e o estoque, né? Então, se não partir para um grupo isso aí não funciona. Na venda tu vai vender lá na frente e passar para trás lá, no financeiro. Então, tu tem que ajudar eles e eles te ajudar também. Depois, o estoque, questão de carregar, entregar, conferir pro cliente. Na verdade, é uma equipe mesmo. Então, a gente fala na loja nove, né? Que a gente tem mais tempo na loja, né? Formando uma família, né? Do

que propriamente em casa, né? É bem cooperativo mesmo, mas quem não ganha comissão coopera mais” (VENDEDOR – 7).

“Aqui o que mais acontece, óh. Começa pelo almoço, eles vão almoçar ou vão tomar o café junto” (GERENTE – 11).

“O café fora da loja. Geralmente é em dupla que eles saem. Às vezes, dias de pouco movimento sai três. Às vezes, sai quatro ao mesmo tempo. Para o almoço, aí sempre sai uma turma. Daí eles almoçam em cinco, seis, às vezes, em sete vendedores juntos. E, realmente, esses que têm. Daí, o que que acontece? Aí a colaboração passa a ser maior. Daí, entre eles, já existe um relacionamento. Então, nesse sentido aquelas primeiras perguntas que tu me fez de um ajudar o outro. Nesse sentido é muito maior. Então, nessa turma do almoço eles fecham o resultado porque um auxilia o outro, um ajuda mais o outro. Todo mundo colabora mais com o outro. A competitividade diminui um pouco e a cooperação aumenta e o resultado dele se torna bem melhor” (GERENTE – 11).

“Nesse mês que passou isso acabou ficando muito claro porque eu contratei uma menina e ela entrou muito competitiva, mas ela não conseguiu... como é que vou te dizer, assim... se relacionar com a equipe. Seria um elemento X dentro da loja. Entrava, fazia o papel dela e saia da loja. No fim, eu tive que desligar ela, porque ela gerava muito atrito. Não conseguiu se relacionar com o grupo. Talvez, assim óh: se for ver minha loja eu não tenho um grupo, eu tenho vários subgrupos ali, porque a equipe é grande, são dezessete. Então, são alguns que almoçam com uns, tem outros que almoçam com outros. Até falo para eles. São três, quatro equipes que eu tenho dentro de uma só. E ela não conseguiu entrar para nenhuma dessas equipes aí. Não conseguiu entrar em nenhum desses meios aí e acabou tendo que sair, apesar de ela ter competências técnicas boas, né? Na minha opinião, ela tinha competências de relacionamentos ruins, né? Pra mim é importante a competitividade, mas importante que ela conseguisse também ter essa... esse jogo, né? Mas, realmente, se eles conseguem, é... ter um relacionamento, ter uma parceria, ter uma colaboração eles vão se sair melhor” (GERENTE – 11).

“É alguns. Nem todos. Ah, às vezes, o pessoal combina de sair pra jantar. Às vezes, o pessoal combina... ah... os piás de jogar futebol. Alguns, nem todos. É mais ou menos uns dois, três ali. É poucos, não é todos. Eu também tenho, mas não é sempre. Me relaciono... Porque alguma coisa pode contribuir, não sei o que, mas pode” (VENDEDORA – 12).

“Pois é. Aqui, a gente vive como se fosse uma família, né? Só que fora da loja... falando da Andreia, a Andreia tem três pessoas que ela convive fora da loja. Que tirou pra... do colega para o amigo. Eu tenho três, quatro pessoas que eu convivo fora do ambiente da loja. Mas quanto a gente entra no loja é resultado, né? Às vezes, a minha melhor amiga fechou a meta e eu não fechei. Na verdade... isso reflete. Por quê? Porque quando eu não tô bem e essa pessoa... uma dessas pessoas ou até todas elas, vê que eu não estou bem, elas conseguem fazer bem pra mim. Por quê? Vamos lá... eles te conseguem te puxar. Elas conseguem perceber isso melhor que o gerente até... Com certeza. E são essas pessoas que a gente vai poder

falar tudo. ‘Óh, festa de aniversário, estamos sempre juntas.’ Eu vou convidar da equipe duas pessoas, vamos dizer assim, as outras não. Não é um convite pra toda a loja, é um convite pra quem convive. Então, vamos pra piscina, vamos praia, vamos passar o ano novo junto. O Natal, né? Às vezes, os familiares moram em outro lugar. Então a gente se reúne. É um convívio bem estreito mesmo. Ah, vamos... vamos pra... fazer um churrasco na tua casa. Às vezes, um almoço. Passar o dia na casa da fulana” (VENDEDORA – 12).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): um tema que tem se mostrando saliente em determinados extratos de entrevistas é que existem vendedores que possuem identificações pessoais com outros colegas. Essas identificações parecem formar/fortalecer laços de amizades que fomentam a ajuda mútua, como por exemplo uma vendedora que afirma ter colegas que, com os quais, convive fora da loja, *“Eu tenho três, quatro pessoas que eu convivo fora do ambiente da loja. Mas quanto a gente entra na loja é resultado, né?”* Em outro momento, ela afirma que estas pessoas percebem quando ela não está bem e a ajudam, como podemos identificar no excerto *“Porque quando eu não tô bem e essa pessoa... uma dessas pessoas ou até todas elas, vê que eu não estou bem, elas conseguem fazer bem pra mim. Por quê? Vamos lá... eles te conseguem te puxar. Elas conseguem perceber isso melhor que o gerente até.”*

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “laços interpessoais” como subcategoria de variáveis contingenciais.

Propriedades: formação de pequenos dentro de uma equipe de venda que se unem a partir de fortes laços de amizade.

Dimensões: pode variar entre não possuir laços de amizade com colegas de trabalho até possuir fortes laços interpessoais.

5.1.2.6.2 Memorando 28 (normas de compartilhamento de conhecimentos)

Subcategoria: normas de compartilhamento de conhecimentos.

Extratos de dados brutos:

“Vai usar o método de venda, que é o PAC da Colombo. Então, isso parte de uma base que é comum, a cooperação. E depois vira competição, que é o quanto cada um desempenha” (DIRETOR RH – 8).

“A gente tem exemplos de lojas que com o treinamento, passaram de, vamos supor, 50% de vendedores que atingiam à meta para 100% de vendedores que atingiram a meta. Porque eles compreenderam que precisam cooperar. Na troca de

informação, na troca de conhecimento. Por exemplo, no Teatro de Vendas. O que é o Teatro de Vendas? É pegar o notebook e fazer a venda do notebook, mostrando o que ele sabe o produto. Com isso, todos aprenderam. No dia seguinte, o outro colega que entende mais de celular, vai e explica sobre celular” (DIRETOR RH – 8).

“O que a gente percebe hoje é assim: nós temos a nossa estrutura de empresa, nós temos uma atividade chamada Bom Dia Colombo. Nessa atividade Bom Dia Colombo é onde o gerente reúne todo mundo, principalmente os vendedores, onde ele explicita o que vai ser feito naquele dia ou até na semana, com relação a vendas, tudo mais. Nesse momento, ele pede, separa, normalmente um, ou dois ou três consultores para que eles possam, em um determinado momento, apresentar para o grupo, de como é que eles conseguem fazer uma venda melhor daquele produto onde eles são campeões de venda, né? Então, esse exemplo é um momento para eles possam se relacionar entre si, para que façam uma apresentação para o restante do grupo e explicar como é que faz a venda. Como é, se é no momento da abordagem que é melhor, se é no fechamento. Ou explicar se é nas características do produto ou nos benefícios para que o resto possa entender e poder vender melhor. Então, é um momento de cooperação que o gerente propicia na loja que ele propicia para que haja clima para isso” (GERENTE RH – 9).

“Existe uma figura chamada de multiplicadores, que são responsáveis para entrar nos ambientes das lojas para trabalhar individualmente com cada um para que eles consigam equilibrar esse resultado. Cooperar e competir juntos lá. Que eles comecem a entender que o cara que vende muito, ele tem uma técnica para fazer aquilo. E é possível de se desenvolver isso” (SUPERVISORA RH – 10).

“Eu acho que, para a equipe mais antiga, para eles tá muito claro isso, né? Quem entra, se a gente conseguisse dividir, quem entra e tem uma visão disso e eu acho que entra percebe, mas percebe pouco isso, essa questão de relacionamento, de reconhecimento, tudo mais. Mas para quem é mais antigo, isso é tudo muito claro isso. Que a gente tem até por hábito, quem tá mais tempo na venda e acaba não optando por, assim mesmo, por uma gerência, uma subgerência ou qualquer outra coisa. Eles acabam tendo um conhecimento maior, né? Ele acaba assumindo funções na loja, também, um pouco diferenciadas. Então, vai olhar mix, vai olhar pedido de produto, vai alterar layout de loja, explicar algum procedimento. Eles acabam desempenhando isso, né? Até quase como uma atribuição. Eu acho que sim, fica claro que precisa passar o conhecimento” (GERENTE – 11).

“Eu acho que eles não esperam não” (VENDEDORA – 12).

“Sim. Eu acredito que sim. Até porque, Ah, na Sucesso Vendas que foi a idealizadora do PAC, né? Se criou a figura do multiplicador. O multiplicador é aquela pessoa treinada para multiplicar os conhecimentos e alavancar as vendas. Então, aquele vendedor que não tá tendo resultado muito positivo, o que que tá acontecendo, né? Aí, vem o multiplicador... Então, é desse jeito que eles veem, sim. Por mais que o multiplicador não esteja dentro da loja, sempre tem uma pessoa que consegue multiplicar” (VENDEDORA – 13).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): uma fala do gerente de RH me chamou a atenção “*nós temos uma atividade chamada ‘Bom Dia Colombo’*. *Nessa atividade ‘Bom Dia Colombo’ é onde o gerente reúne todo mundo, principalmente os vendedores, onde ele explicita o que vai ser feito naquele dia ou até na semana, né? Com relação a vendas, tudo mais.*” Ele comenta que esta “reunião” é um momento em que a empresa espera que sejam trocadas experiências entre os funcionários, “*Nesse momento ele pede, separa, normalmente um, ou dois ou três consultores para que eles possam em um determinado momento apresentar para o grupo, de como é que eles conseguem fazer uma venda melhor daquele produto onde eles são campeões de venda*”. Este espaço, na verdade parece sugerir uma exigência velada de trocas de conhecimentos. No entanto, acredito que os funcionários se sentem orgulhos em demonstrar para os colegas o que sabem, pois é uma oportunidade que recebem elogios também.

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “normas de compartilhamento de conhecimentos” como subcategoria de variáveis contingenciais.

Propriedades: preocupação da empresa de que os argumentos necessários para a venda sejam compartilhados, de maneira a equilibrar e fortalecer o conhecimento de todos.

Dimensões: pode variar na percepção dos vendedores em que grau a empresa espera que ocorra essa troca de conhecimentos.

5.1.2.6.3 Memorando 29 (clima psicológico competitivo)

Subcategoria: clima psicológico competitivo.

Extratos de dados brutos:

“Como a performance dele está ligada às vendas, ele precisa tanto da cooperação, quanto da competição, mas os gerentes exaltam mais aquele que vende mais. A performance sempre está ligada à venda” (DIRETOR RH – 8).

“O gerente tem uma ferramenta de controle que é, ãh... o chamado Raio-X. Ele acompanha determinada vendas para saber se o vendedor tá conseguindo vender, se ele está tendo alguma dificuldade. Para ajudar a ele ser mais competitivo junto ao cliente também, não só entre os colegas. Então, para ver a taxa de conversão da venda dele. Então, é importante para o vendedor ele conseguir quando ele atender um cliente, ele converter um cliente que o gerente tá observando. Isso pode levar ele para uma promoção no futuro, para um cargo gerencial. Eu acho que isso favorece ele nesse sentido, né?” (GERENTE RH – 9).

“A competição é o resultado numérico. Hoje a nossa competição é medida por fechamento de metas. E, o nosso sistema de metas tem uma avaliação por desempenho quantitativo, né? Isso também ajuda ao vendedor ter uma melhor visão dentro da empresa, para que, futuramente, se ele quiser se tornar um gerente, tendo bons resultados, ele pode se candidatar e participar do programa e se inscrever, né? Então, não adianta ser cooperativo e não ter bom resultado. Ele não vai conseguir ascender. Então, ter um bom resultado é um dos fatores, né? É um dos critérios para ele poder seguir à frente. Poder se candidatar a uma vaga de gerente no futuro” (GERENTE RH – 9).

“As outras funções que não são da área comercial ficam meio alienadas desse processo de competição, como o caixa né? A gente vê que a competição acontece mesmo no contexto dos consultores de negócios. Quem vende mais, quem vende menos” (SUPERVISORA RH – 10).

“Isso é muito complexo. Isso é o individualismo. Porque a empresa exige o resultado deles. E para eles conseguirem esses resultados, eles se focam muito neles, nas vendas de cada um” (SUPERVISORA RH – 10).

“Isso é bem o modelo da Colombo, onde eles são treinados para vender, para construir sólidos argumentos de vendas, que é a Hora da Verdade. Quando um cliente vem com um preço da concorrência e o vendedor tem que reverter as objeções e fidelizar o cliente. Mas isso depende também da cooperação dos outros colegas” (SUPERVISORA RH – 10).

“Tem lojas que as pessoas não se dão. É um reflexo da comparação. Um tá conseguindo resultado, outro não tá. Daí, começa a rolar um stress” (GERENTE FILIAL – 6).

“Nosso ambiente de varejo, de loja, ele é muito competitivo” (GERENTE FILIAL – 6).

“Nós somos basicamente muito competitivos. Por quê? Porque nós somos medidos a cada minuto, a cada dez minutos, a cada hora, a cada mês, a cada trimestre, a cada ano” (GERENTE FILIAL – 6).

“E tudo gera resultado. E nós somos comparados dentro do grupo. Na filial, entre os vendedores, e nas regionais, entre as lojas. Nós somos instigados a competir” (GERENTE FILIAL – 6).

“As lojas têm sempre o vendedor ponta. Às vezes, um vendedor já fica desmotivado porque ele não consegue alcançar aquele vendedor da ponta” (GERENTE FILIAL – 6).

“Às vezes, o cara se destaca nas vendas, mas tem aquele cara que lá em baixo, o meia-boca. Daí, ele começa a queimar o cara que tá em cima, em evidência. É o alvo dele” (GERENTE FILIAL – 6).

“Tem uma vendedora na minha loja que tem uns vinte anos de casa. Não para vendedor lá, porque ela é muito simpática, muito querida, conhece todo mundo. Daí o cliente chega na loja e diz: eu quero falar coma aquela lá. Ninguém consegue bater ela” (GERENTE FILIAL – 6).

“Às vezes, esse vendedor de melhor resultado não consegue instigar o restante. Então, o vendedor de menor resultado pode trazer mais competição” (GERENTE FILIAL – 6).

“Eu passei por uma loja que tinha uma vendedora que tinha uns 25 anos de casa. Só ela fazia a meta da loja, só ela que fechava venda. Eu entrava lá, tu entrava lá, e todo mundo queria falar com ela. Ela foi desligada da empresa. Primeiro mês a loja sofreu um pouquinho, mas vai lá olhar agora o resultado. Os resultados todos bons. A equipe tá mais unida. Por quê? Tinha cinco vendedores. Tinha quatro aqui, falando dela lá, que tava sentada tirando nota” (GERENTE FILIAL – 6).

“Colocar a meta muito alta. Ele é ser humano também, se achar que não vai conseguir, não adianta. A meta super estimada não gera motivação. Então, eu já banco aquela parada. Só o gerente tá ganhando. A gente vê isso no chão de loja” (GERENTE FILIAL – 6).

“Quando o relacionamento deles está bom. Se o relacionamento não tá bom, ela não quer saber. Ela vai e mete” (GERENTE FILIAL – 6).

“Eu acho que varia. Varia porque o reconhecimento não em si só, tem a ver com venda. Se tem a ver com venda, tem sim a questão em relação a posicionamento. O melhor de garantia, o melhor de é... de venda direta. O melhor de curso online que a gente vende. O que tem a ver com venda sim, mas tem as questões de atendimento também. Eu procuro o tempo todo tá dando um toque, de chegar ali... eu não costumo chegar e... fazer uma festa porque o cara... não. Eu dou os parabéns, ‘tu indo bem, é por aí’. Geralmente, vou lá na frente e faço um auê com eles, com o que tá ali para referenciar alguém que tá indo bem, mas não procuro direcionar assim com o resultado de vendas dele. Têm alguns sim, que são mais participativos na loja que tem responsabilidades maiores, assim, que participam mais na operação. E não necessariamente são em relação às vendas. Tenho por exemplo o S (nome omitido). Ele é importante para mim na loja, mas ele é um... Às vezes, ele vai muito bem. Às vezes, ele vai muito mal. Então, às vezes, ele tá, segundo, terceiro em vendas. Às vezes, cai um pouco o resultado dele, né? Não é tão linear em termos de resultado. Mas em termos de liderança na loja e participação ele é uma peça importante para mim. Multiplica muita coisa pra mim” (GERENTE – 11).*

“Eu acho que sim. Claro, porque ele se esforçou mais pra chegar lá. Não tanto.... claro porque ele vai ganhar mais e também vai ser reconhecido. Então, ele vai

ganhar mais e o outro vai ganhar menos. Então, claro que vai ser reconhecido, porque quanto mais tu vender a tua comissão fica maior, né? Tem 1.5, 1.65 quanto mais tu se esforçar a tua comissão vai subindo. Então, tem esse reconhecimento.” (VENDEDORA – 12).

“O gerente... todos meses, quando fecha o mês. Os três que ficaram primeiro, ele sempre dá parabéns pros melhores. Ele sempre dá parabéns” (VENDEDORA – 12).

“É... eu gosto. Já faz tempo, né? Eu sempre fico, vamos dizer... nos dois, três melhores, né” (VENDEDORA – 12).

“É que é assim, óh: como é uma rede grande, né? Ah... têm, vamos supor, diretores que nem conhece a Andreia, né? Eles vão ver a filial e ver números, né? Outros, o gerente, os subgerentes que tão conosco ali, não vê só os números, né? A pessoa... se ela tem conhecimento... do todo, né? A gente fala o conhecimento mesolítico. Então, foi isso que eu falei, se falar de gerente e subgerente, sim. Mas outros, não. É só os números” (VENDEDORA – 13).

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): um aspecto que começa a despertar como uma propriedade da categoria contingencial é relação de cobrança exercida dentro da filial. Nesse momento estou pensando que isso pode variar de loja para loja, de região para região, visto que os supervisores e gerentes têm metas específicas também. Quando o gerente citou *“E tudo gera resultado. E nós somos comparados dentro do grupo. Na filial, entre os vendedores, e nas regionais, entre as lojas. Nós somos instigados a competir”*, ele deixa uma mensagem de que a competição é estimulada pela empresa. No entanto, acredito que isso, na prática, varia de loja para loja.

Notas metodológicas: A partir dessas análises optou-se por nomear “clima psicológico competitivo” como subcategoria de variáveis contingenciais.

Propriedades: a percepção de que existe uma pressão psicológica no ambiente de trabalho.

Dimensões: pode variar em não perceber o clima/ambiente da loja como competitivo até percebê-lo como altamente competitivo.

5.1.2.6.4 Memorando 30 (práticas gerenciais)

Subcategoria: práticas gerenciais.

Extratos de dados brutos:

“Em relação à cooperação, existem alguns casos em que o gerente consegue desenvolver um ambiente cooperativo e aí existe o respeito à carteira do cliente” (DIRETOR RH – 8).

“A questão da cooperação vai muito da loja estar madura, do gerente que sabe desenvolver esse modelo que conversamos. A questão da cooperação e da competição entre os vendedores está muito ligada ao gerente da filial. Vai depender de quanto o gerente conseguiu maturar a loja” (DIRETOR RH – 8).

“O gerente tem uma ferramenta de controle que é, ãh... o chamado Raio-X. Ele acompanha determinadas vendas para saber se o vendedor tá conseguindo vender, se ele está tendo alguma dificuldade. Para ajudar a ele ser mais competitivo junto ao cliente também, não só entre os colegas. Então, para ver a taxa de conversão da venda dele. Então, é importante para o vendedor ele conseguir quando ele atender um cliente, ele converter um cliente que o gerente tá observando. Isso pode levar ele para uma promoção no futuro, para um cargo gerencial. Eu acho que isso favorece ele nesse sentido, né?” (GERENTE RH – 9).

“Existe um programa chamado Eu Sou a Solução e dentro do programa tem alguns pilares. Onde os gerentes são ensinados e, depois, avaliados por práticas que equilibram a falta de cooperação entre as equipes. Não se admite um vendedor com um valor altíssimo de vendas e os demais não” (SUPERVISORA RH – 10).

“Existe cooperação para arrumar a loja, mas depende do gestor. Quando a gerência é mais autoritária, se manda e um vai lá e faz, os outros ficam se escondendo. Quando a gestão é... “flexível” (sugerido por outro participante) flexível, por afinidade pessoal, eu vou fazer pelo “Anderson” pelo meu gerente” (GERENTE FILIAL – 6).

“Eu acho que a injustiça, né? As pessoas serem injustas contigo. Tu sempre cooperando e o gerente ajuda só aquele colega (outro)” (GERENTE FILIAL – 6).

“Têm aqueles colegas que, independentes se tão com 200%, 150% (acima da meta), e eles não param nunca. Eu não peço para ninguém desacelerar. Porque se o meia-boca não tá fazendo eu não aceito que aquela que é top pare. ‘Não, segue. É o teu salário, é a grana que tu vai pegar” (GERENTE FILIAL – 6).

“Usar o ponta como exemplo, como referência. Isso depende muito do gerente. Depende como ele faz a equipe também vai querer ser ponta” (GERENTE FILIAL – 6).

“Então, um gerente bem acessível. Parceria mesmo, isso ajuda” (VENDEDOR – 7).

“Tu lidar com um vendedor é diferente de tu falar com um auxiliar administrativo. Tu não pode falar a mesma coisa pra ela, que é vendedora, do pra um auxiliar administrativo. Os gestores têm que saber disso” (VENDEDOR – 7).

“Eu acho que assim, óh: Eles não têm um... Vou te falar da minha gestão daí, né? Eles atendem normal comigo ali. Eu acho que não muda pra eles eu tá lá na frente ou não. Porque até mesmo agora eu fico por ali, né? Mas eu procuro girar a loja toda. Não tenho um perfil, por isso que tenho que falar da minha loja, né? Perfil, tipo, ‘tu vai pegar uma negociação’, ‘tu traz pra mim que eu vou resolver’, ‘que eu vou’... Não, quando eu participo de uma negociação deles é porque eles me chamam... é... E aí, eu vou ali e é questão de segundos e quem conclui a venda são eles. Eu não tenho um perfil assim... que alguns colegas têm, tipo, bah, olha, é uma negociação importante. Então, traz pra mim na mesa, e cliente senta ali comigo e aí o vendedor fica de pé do meu lado, e eu fico fazendo a venda para ele. Isso eu não faço” (GERENTE – 11).

“Porque isso o vendedor não gosta. A equipe começa te chamar o tempo todo. ‘Bah, vamo lá porque tu fecha, porque isso é bom pro ego do gerente’. Mas tu começa a criar bengala para vender. Então, o vendedor, em vez de resolver o problema, começa a te chamar pra tudo. E aí, tem vendas que fecha, tem vendas que tu não fecha. E aí, tu não tá sendo competente. E tu acaba tirando parte do poder de decisão do vendedor. Uma vez que tu atendas, o cliente só quer depois falar contigo. Tu começa a ter muita demanda comercial. Daí, o tempo todo tu ali no meio de uma negociação, e surge uma situação e tu não consegue atender porque tu tá ali naquela venda. Então, a médio prazo e longo prazo tu perdes porque, aí, tu para de enxergar a loja; tu para de ver oportunidades; tu para de um monte de coisas porque tu tá fazendo o papel do vendedor. Tá sentado ali na mesa e tá desempenhando o papel dele (vendedor). Tá sentado ali na mesa e tá desempenhando o papel dele. Então, respondendo de forma muito objetiva a tua pergunta sobre o gerente no salão de vendas, como é que eles enxergam quando tu tá ali observando, para eles é normal. Pra eles... ‘ah, posso fazer isso aqui?’ Respondo rapidamente e saio. Procuro, é... no momento de negociação, definir rápido a negociação e me retirar da negociação” (GERENTE – 11).

“Eu acho que.... ele influencia bastante, né? E... por exemplo, o cliente ele tá meio assim: ‘ou levo ou não levo’, ‘levo, não levo.’ E se o gerente chega ali pertinho e falar assim: ‘não... conversa ali.’ Às vezes, o cliente se sente mais seguro e ele leva. Ele ajuda bastante no fechamento. Só no momento dele chegar perto de ti ali... ele sabe que... Às vezes, tá meio difícil a negociação, que tá meio difícil... só no ele chegar perto, ali, já dá uma segurança mais pro cliente” (VENDEDORA – 12).

“Eu chamo ele só em último caso. Em último caso. É só em último caso que eu chamo ele pra me dar uma mão ali. Porque às vezes, o cliente quer mesmo falar com o gerente. Porque só em último caso. Então, eu não atrapalho. Ele tem muita coisa pra fazer também. Então, uma coisa que eu posso fazer sozinha, não precisa atrapalhar ele. Ele tem muita preocupação... é muita coisa pra fazer” (VENDEDORA – 12).

“Vou ser bem sincera contigo. Eu não gosto. Ah, quando eu comecei a entrevista eu falei que aqui gente tem uma liberdade total pro trabalho, né? Tu é cobrado por meta. Só que a meta, a gente mais se cobra do que eles próprios. E, se hoje eu estou na Colombo, é pela liberdade que eu tenho de trabalhar. O G (nome omitido), que é o meu gerente atual. Ele faz planilha de vendas, acompanha a venda diária, né? Mas, o jeito que ele, né? Não é jeito de ficar cobrando, ficar olhando e anotando. ‘Óh, A* (nome omitido) tu tá errando aqui, tu tá errando ali’. Não, ele deixa trabalhar. Até porque a equipe aqui, ela já tá meio que formada, né? Nem mesmo um novato que tá entrando, ele tem a planilha e... ‘Óh, te falta tanto pra ti atingir a meta’. Né? Mas o jeito que ele cobra é um jeito tão natural, que a gente não vê como cobrança.” (VENDEDORA – 12).*

Memorandos de análises de dados brutos (Escrita livre, conforme Charmaz (2006, p. 103)): a influência do gerente no acompanhamento das vendas é uma situação que acredito que pode influenciar no resultado dos vendedores. Um deles comentou: *“Eu acho que... ele influencia bastante, né? E... por exemplo, o cliente ele tá meio assim: ‘ou levo ou não levo’, ‘levo, não levo.’ E se o gerente chega ali pertinho e falar assim: ‘não... conversa ali.’ Às vezes, o cliente se sente mais seguro e ele leva. Ele ajuda bastante no fechamento.”* No entanto, não sei se isso pode influenciar. Uma outra disse: *“Vou ser bem sincera contigo. Eu não gosto.”*, referindo-se a pedir ajuda na hora da venda para o gerente.

Notas metodológicas: a partir dessas análises optou-se por nomear “práticas gerenciais” como subcategoria de variáveis contingenciais.

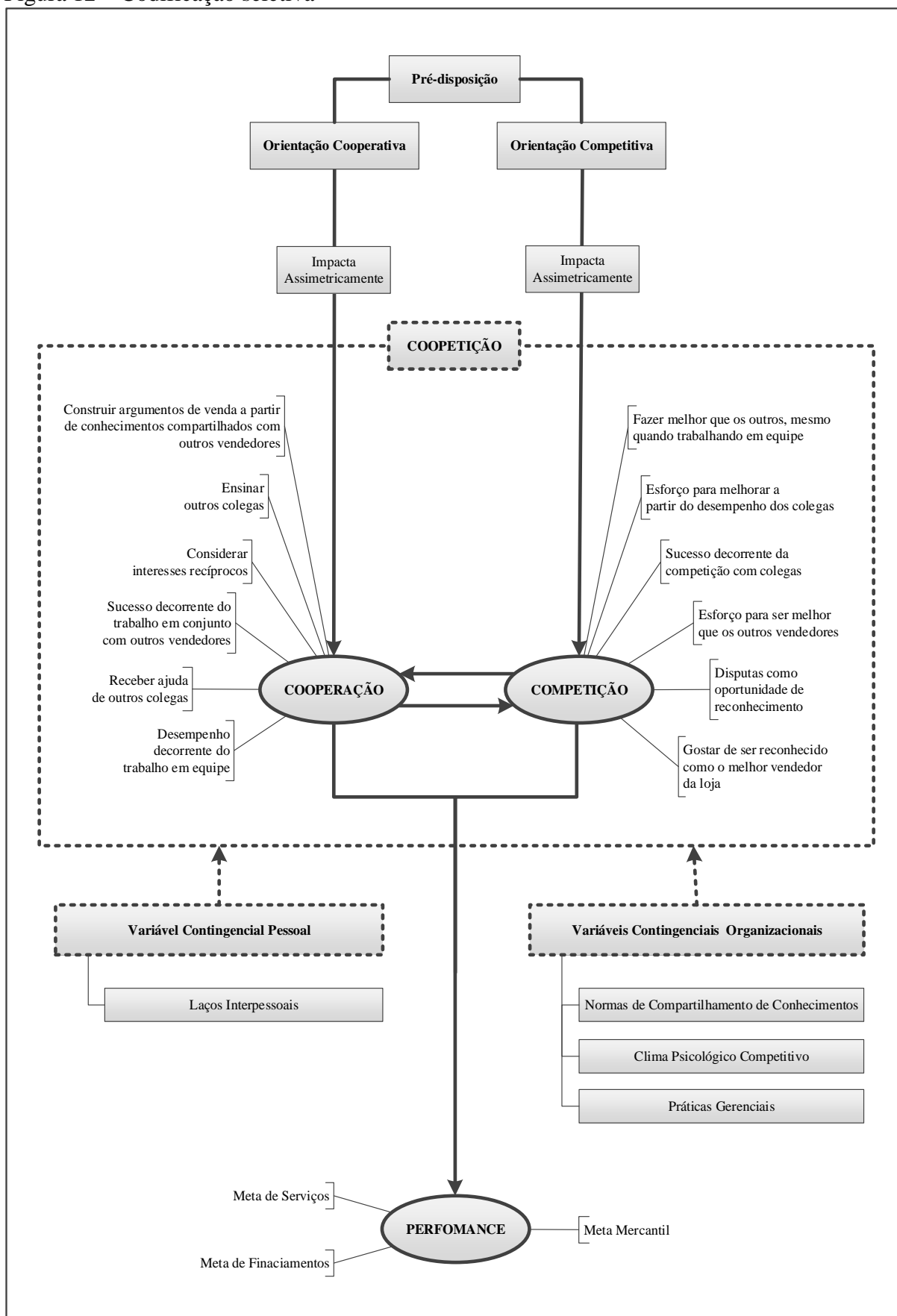
Propriedades: entre as contingências de uma filial, acredito que a habilidade de atuação no salão de vendas por parte do gerente pode exercer uma variabilidade de rendimento na equipe de vendas. Portanto, entendo ser umas das principais propriedades dessa subcategoria a percepção de como a equipe reage em relação às práticas de atuação do gerente da filial no ambiente de vendas.

Dimensões: pode variar entre não haver impacto da atuação do gerente até haver muito impacto no desempenho do vendedor.

5.1.3 Codificação seletiva

Nesta etapa, utilizou-se do recurso visual para resumir e integrar os dados coletados e analisados nas codificações aberta e axial. Para isso, foi elaborado um diagrama que representa o modelo teórico do estudo, conforme apresentado na Figura 12. Salienta-se que esse modelo foi utilizado para apresentação e contextualização do entendimento do pesquisador aos integrantes das entrevistas de validação êmica, que é apresentada na próxima seção.

Figura 12 – Codificação seletiva



Fonte: Elaborada pelo autor.

5.1.4 Validação êmica

Para submeter os resultados encontrados até esta etapa da pesquisa para a validação êmica, foi apresentada a Figura 12 para seis participantes das pesquisas de campo, são eles:

- a) gerente de RH, que participou da entrevista informal e entrevista de profundidade na etapa de codificação aberta;
- b) supervisora de RH, que participou da que participou da entrevista de profundidade na etapa de codificação aberta;
- c) gerente de filial, que participou da entrevista de profundidade na etapa de codificação axial;
- d) vendedora, que participou da entrevista de profundidade na etapa de codificação axial;
- e) vendedora, que participou da entrevista de profundidade na etapa de codificação axial.

Salienta-se que validação dos conteúdos foi feita de maneira individual com cada um dos integrantes citados acima, a qual, primeiramente, o conteúdo foi contextualizado, demonstrando-se as inter-relações das categorias explicitadas na Figura 12 e, após, foi feito um detalhamento (verbalmente) teórico de cada categoria e perguntado a opinião de cada um (se concordavam com os achados da pesquisa). No entanto, em relação a validação êmica, não houve divergências dos entrevistados em relação ao material que foi apresentado de contextualizado.

Assim, procede-se com a próxima etapa do trabalho, que é a abstração e saturação teórica, apresentadas a seguir.

5.1.5 Abstração e saturação teórica

Após as entrevistas da etapa da validade êmica, apresentada anteriormente, e considerando-se os objetivos da etapa qualitativa, entendeu-se que o estudo tinha atingido o nível da abstração e saturação teórica. No entanto, ao comparar os resultados encontrados com a literatura científica, notou-se que algumas variáveis contingenciais já estudadas por pesquisas que abordaram a força de vendas do varejo, não emergiram neste estudo (por exemplo, as variações de comportamentos por questões de gênero dos vendedores).

5.1.6 Apresentação das principais categorias e teorias

Considerando-se o objetivo geral deste trabalho, que nesta fase qualitativa consiste na proposição de um modelo teórico de cooperação que explique a performance da força de vendas em uma empresa de varejo, a seguir é mostrado o desenvolvimento das inter-relações das respectivas categorias e teorias que compõem o modelo criado a partir da metodologia *grounded theory*.

5.1.6.1 Cooperação

Inicialmente, destaca-se que a definição da cooperação neste estudo segue o entendimento de Deutsch (1949a) e é definida como uma contribuição voluntária de indivíduos, grupos, e assim por diante, para o êxito das tarefas comuns e/ou para os objetivos de realização ou investimento.

Considerando-se isso, o comportamento cooperativo entre os vendedores no ambiente de vendas da empresa estudada mostrou-se presente a partir da percepção de condutas interpessoais entre a força de vendas. Mais especificamente, acredita-se que esses comportamentos de cooperação estão presentes em seis subcategorias que, juntas, formam o construto cooperação. Portanto, a cooperação pode variar em decorrência de comportamentos interpessoais, como o de trabalhar em conjunto com outros colegas para a organização da loja, ao contar com a ajuda de colegas para uma determinada necessidade, pelo sucesso decorrente do trabalho em conjunto com outros colegas, ao ensinar novos colegas, pelo ato de aprender com os outros, e por interesses recíprocos inerentes do dia a dia do trabalho.

A primeira subcategoria abordada, refere-se às necessidades gerais e intrínsecas do trabalho em equipe. Mais especificamente pela responsabilidade que a equipe tem pela organização da filial. Assim, cada vendedor é responsável pelo seu setor – responsabilidade que pode ser compartilhada com outros colegas, dependendo da área física de vendas. O Gerente de RH – 9 destaca a importância da equipe de trabalho para a manutenção da organização do ambiente de trabalho.

“Existe um processo anterior a essa competição que é a organização da loja, por exemplo, que é fazer com que a loja seja bonita, bem arrumada. Isso precisa a cooperação das pessoas, da equipe de trabalho para que isso aconteça.”

No entanto, essa organização não se resume apenas em deixar a loja arrumada no final da tarde. Há uma necessidade constante de observação do visual geral das mercadorias (como, por exemplo, a verificação de cartazes de preços bem apresentados e corretos, limpeza, entre outros aspectos). Salienta-se ainda que essa subcategoria está mais associada a um trabalho que é percebido como “o mínimo aceitável para o desempenho da filial”.

Na opinião da Vendedora 12, o fator cooperação é determinante no aspecto físico (organização da loja), mas impacta também no resultado geral das vendas da empresa. Em suas palavras,

“O resultado é individual de cada um, mas, se a gente se une, se todos se ajudam para expor os produtos, pra deixar a loja organizada, todos vão vender. Se um cliente chegar e pedir por aquele que tá atendendo, o outro pode fazer o atendimento. Então, se todos se ajudarem, claro que a equipe vai para frente; a equipe vai é vender mais se houver uma união entre os colegas.”

Outra subcategoria da cooperação que foi identificada refere-se à percepção de se obter sucesso pelo trabalho em conjunto da equipe. Verificou-se que a competição na empresa estudada não se limita apenas ao contexto da força de vendas da filial. Existe uma outra competição que é a do gerente da filial *versus* os outros gerentes de outras filiais. Nesse contexto, a soma de todos os vendedores da loja compõe a venda da filial. E as filiais são comparadas entre elas, guardadas as características das subdivisões regionais e tipos loja.

Em consequência disso, existem outros objetivos envolvidos na cooperação. Nesse sentido, fazer parte de uma loja de “ponta”, que atinge metas, traz também outros benefícios para a força de vendas. Como, por exemplo, o reconhecimento de cada um. Esses reconhecimentos são apresentados por diversas ações que a empresa realiza para reunir e premiar seus gerentes e vendedores.

Assim, percebe-se que o sucesso de um vendedor está ligado também a este reconhecimento que é proporcionado por outros profissionais da empresa, como supervisores e diretores, por exemplo. Fazer parte de uma reunião de confraternização (onde são premiados os melhores vendedores) pode garantir uma futura promoção dentro da empresa. Logo, acredita-se que o nível de sucesso percebido por um determinado vendedor pode influenciar na disponibilidade dele em cooperar com seus colegas.

Para o Gerente Filial – 6, a cooperação acarreta em um conjunto de conhecimentos que refletem no resultado geral das vendas. Cita ele:

“Eu acredito que a cooperação tem uma causa direta com o enriquecimento das informações. Com certeza em uma equipe que coopera entre si, vai acarretar em um acúmulo de informações muito maior. As equipes que se fecham têm um desenvolvimento menor.”

Outra subcategoria da cooperação que se mostrou presente neste estudo foi a percepção que os vendedores têm que relação à possibilidade de poder contar com um colega para atingir uma determinada meta de vendas, se necessário. Esses comportamentos estão mais presentes nos finais de mês e próximo da data de fechamento das metas. Assim, um vendedor que não atinge uma determinada meta recebe uma “ajuda” de outro (s) colegas (s). Essa ajuda refere-se especificamente ao repasse de determinadas vendas para aquele que está necessitando naquele momento. Essa venda é, então, contabilizada para que a meta do colega se atingida. No próximo mês de vendas é feito a devolução desses “repasses”. Essa é a posição do Vendedor – 7, que argumenta:

“Às vezes, eu tenho que cooperar com o meu colega para ele bater a meta. Para loja ganhar também. Depois ele me paga (em vendas). Se eu tô precisando, eu peço também. É uma troca de favores.”

Outra forma de cooperação identificada foi a cooperação de funcionários efetivados com os funcionários recém contratados. Considerando-se que a rotatividade de pessoal que existe no setor varejista (o que ocorre também na Lojas Colombo), a cada mês novos funcionários são admitidos e incorporados à força de vendas da empresa. Esses novos funcionários recebem treinamento da empresa, no entanto, independentemente disso, há necessidade de que os procedimentos práticos necessários no atendimento a clientes sejam praticados em conjunto com vendedores já efetivados pela empresa. Sobre isso, o Vendedor – 7 relata que são comuns “apadrinhamentos” dos vendedores mais antigos com os mais novos, conforme observa-se na sua fala:

“Toda vez que entra uma pessoa nova no quadro é designado um ‘padrinho’, vamos dizer assim. E esse padrinho vai passar o sistema, a abordagem. Vai ensinar os passos do Padrão de Atendimento Colombo. Até uma semana ou duas. Depois ele vai para Porto Alegre, fazer o treinamento, daí o pessoal passa mais o sistema. Mas até então, para se sentir seguro ele não vai para a venda. Ele fica com o padrinho.”

Assim, o funcionário mais antigo, ou “padrinho” coopera com este novo colega, ensinado os detalhes desses procedimentos do atendimento. Esse ato de ensinar os novos

colegas também representa uma subcategoria da cooperação. No entanto, esse comportamento é um tipo de cooperação que se mostrou como “obrigatório”, porque é imposto pela empresa. Na prática, esse acompanhamento serve para preparar o novo vendedor e deixa-lo mais seguro no novo ambiente de trabalho.

Salienta-se que o vendedor que se dispõe para esse “apadrinhamento” acaba por disponibilizar um pouco do seu tempo para ensinar esse novo colega. No entanto, esse acompanhamento foi percebido como uma “inconveniência” por parte de quem ensina.

Em relação a isso, os entrevistados acreditam que o tempo médio que um vendedor, efetivamente, disponibiliza para ensinar os procedimentos da função a um novo colega é insuficiente para o completo aprendizado do novo colega, ficando muito abaixo do necessário. Na prática, esse comportamento cooperativo se resume a poucas horas de ensino. Porém, não deixa de ser realizado, quando solicitado pela gerência.

Por outro lado, outro tipo de cooperação que é notado no ambiente de vendas é o fato de aprender com outros colegas. Nesse caso, caracteriza-se pela cooperação de um vendedor mais experiente que ensina outro colega também experiente. Nesse contexto, o Vendedor – 7 ressaltou que esse tipo de cooperação é utilizado principalmente casos em que determinado vendedor detém maior conhecimento em relação a outro vendedor. Conforme ele, esse tipo de atitude garante uma venda com mais credibilidade ao cliente:

“Tem vendedor que entende mais de um produto do que outro. Tem vendedor que tem 20 anos de loja, daí tua vai lá e pede uma ajuda. E ele coopera. ‘Como é que eu vou vender uma garantia?’; ‘Como é a melhor forma de vender uma garantia?’; ‘Um seguro... porque a gente embuti o seguro?’; ‘Como é que eu vou vender o seguro?’. Eles (vendedores mais experientes) vão me explicar tudo certinho.”

O mesmo vendedor diz ainda que a cooperação não parte somente dos vendedores mais velhos. Eventualmente, vendedores mais novos também podem cooperar com os mais antigos.

“Todos os dias acontece. O sistema é bem complexo. E a gente usa muito atalho. Só que têm coisas que não dá pra atalhar, tem ir pelo programa. E nem todo mundo sabe o programa. Então, todo mundo pede ajuda.. Todos dias acontece isso, por mais que as pessoas tenham cinco, seis anos de empresa, às vezes, esquece. É muito detalhe.”

Essa cooperação se faz necessária não apenas pela diversidade, mas também pelas características de determinados produtos que a empresa vende, como os que envolvem alta tecnologia (computadores e smartphones, por exemplo). A cada nova “geração” desses

produtos há uma necessidade de atualização de conhecimentos por parte dos vendedores, o que acaba acontecendo através troca de conhecimentos - um colega coopera com aquele que tem mais dificuldades em aprender sobre um determinado produto. É o que ressalta o Gerente -11: Em suas palavras,

“Tem um estudo de produto. Mas o que mais funciona é o “know-how”. Às vezes, o cliente vem direcionado para determinado produto que temos problema de preço com a concorrência e eu consegui fazer a venda de outra forma. Eles acabam comentando ou tem um vendedor próximo e acaba acompanhando e exercitando isso. E aí sim, tem troca de experiências nesse sentido assim. É muito positivo. Se melhoram dessa forma. Um vai dando dica para o outro. Ou, muitas vezes, quem está próximo pega a maneira como aquele outro atendeu.”

Nota-se que cada equipe tem um profissional de vendas que acaba sendo reconhecido pelos colegas como o que detém maior conhecimento em determinados itens. Esse reconhecimento mostrou-se recompensador para aquele que, quando solicitado, também coopera com outro colega. Ressalta-se aqui a cooperação é mais espontânea com colegas mais antigos na filial e menos com colegas recém-chegados.

Por último, identificou-se que os interesses recíprocos dos vendedores podem ser considerados como uma subcategoria da cooperação. Mais especificamente, esses interesses são aqueles considerados como objetivos da equipe da loja (ou seja, premiações disponibilizadas pelo gerente ou pela própria empresa). Porém, essas premiações dependem de que uma determinada meta da loja seja atingida. Para isso, há necessidade do comprometimento de todos. Ressalta-se que as metas individuais são proporcionais às metas da loja e dividem-se em três grupos: direta (ou mercantil), serviços e financiada.

Observou-se que existe certa compaixão dos vendedores em relação aos seus gerentes. Afinal, todos os gerentes já foram vendedores e, supõe-se, que os vendedores gostariam de serem gerentes. Esse contexto acaba por reforçar laços de amizade, pois, como o gerente já foi um dia vendedor, compreende os desejos e anseios da função. Por outro lado, o vendedor que deseja uma promoção, sabe que será, em algum momento da carreira, avaliado pelo gerente da loja, que o indicará para treinamentos e desenvolvimentos oferecidos pela empresa.

Assim, a meta do gerente é perfeitamente compreendida pelos vendedores como a soma das vendas da equipe. Logo, fica evidente que, além das metas individuais de cada um, os vendedores participam das metas do gerente da loja. Essa reciprocidade de interesses também proporciona comportamentos cooperativos entre os vendedores.

5.1.6.2 Competição

Destaca-se, inicialmente, que a definição de competição para este estudo é o ato de procurar ou se esforçar para ganhar o que o outro está ao mesmo tempo esforçando-se por obter Mead (1937). Esses comportamentos competitivos entre os vendedores no ambiente de vendas da empresa estudada se mostraram presente a partir da percepção de condutas interpessoais entre a força de vendas. Mais especificamente, acredita-se que esses comportamentos competitivos estão presentes em seis subcategorias que, juntas, formam o construto competição. Portanto, a competição pode variar em decorrência do reflexo da autopercepção do próprio desempenho do vendedor; da percepção oportunidades em relação às disputas com outros vendedores; do entendimento do sucesso como consequência da competitividade com outros colegas; da vontade de fazer algo melhor que outro colega; e do reconhecimento em ser o melhor vendedor da filial.

A autoafirmação de desempenho mostrou-se um fator competitivo em algumas pessoas que participaram das pesquisas. Primeiramente, no sentido de assumir a vontade de ser o primeiro, de não aceitar o segundo lugar em vendas. É o caso do Vendedor – 7, que relata a importância da autoafirmação através do estabelecimento mensal de metas. Comentou ele,

“Eu sempre bato meta, mas uma coisa que eu não suporto é aquela pessoa que começa a vender no dia 20; a pessoa que começa a correr atrás da meta só nos últimos dias mesmo. Ou então, aquela pessoa que chega no dia 15 e tá desmotivado, achando que não vai bater. No restante, se a pessoa quer bater, tá a fim, eu ajudo sempre.”

Por outro lado, foi percebido também que determinados vendedores não acreditam em suas potencialidades e assumem essa dificuldade desde o início do mês ou, pelo menos, são rotulados por isso. Esses comportamentos parecem ser determinantes na competitividade. Vendedores que acreditam em suas potencialidades, parecem levar vantagem em relação aos que são indiferentes em relação a isso. Vendedores que se utilizam da autoafirmação, sugerem que irão reagir às adversidades encontradas em relação os objetivos de vendas, aos quais são submetidos. Eles demonstram um “brilho nos olhos” diferente em relação aos outros colegas que não agem assim. E o cliente parece perceber isso.

Outra subcategoria da competição que foi identificada foi percepção das disputas pelo primeiro lugar em venda como determinante na variação da competição. Ser reconhecido como o melhor vendedor mostrou-se como fonte de satisfação para os vendedores. Alguns

entrevistados sugeriam que o reconhecimento da empresa ou do gerente da loja, podem representar oportunidades de promoções em suas carreiras profissionais. Mas o que parece ser a fonte dessa variação é a oportunidade de aparecer entre os primeiros. O modelo de negócios do varejo deixa claro isso – e desde o primeiro dia de um vendedor.

Sobre esse contexto, pode-se supor que o valor da comissão de cada vendedor ganha pelas vendas efetuadas fica em segundo plano em relação a oportunidade de ser reconhecido como um “talento” nas vendas. Querer ser reconhecido é o que parece impactar na variação da competitividade individual de cada profissional de vendas. O Gerente Filial – 6 confirma esta ideia:

“A gente tá falando de vendas. Eu vejo assim. A gente entra em uma competição para ficar em primeiro. Ninguém quer ser o segundo, terceiro. Ninguém quer ser reconhecido como o melhor arrumador de loja.”

Outra subcategoria identificada da competição são as oportunidades de sucesso decorrente das disputas com seus colegas de vendas. O sucesso que se identifica aqui é o sucesso de participar de eventos, treinamentos para a “elite de vendas” ou seja treinamentos onde são selecionados os melhores vendedores de cada loja ou região. Para o termo melhores, leia-se quem mais vende. Portanto, qualquer forma de reconhecimento para quem vende mais é sempre bem-vinda e os vendedores esforçam-se para conseguir resultados.

Esse reconhecimento é exemplificado pelo Vendedor – 7, que vê nas premiações um trampolim para alcançar as primeiras posições no ranking de vendas. Segundo o funcionário,

“O que desencadeia isso, são os prêmios que a empresa dá. Motivação de palestras. Enfim, alguma coisa a mais que tu ganhavas por ser o melhor. De repente tu ganha, sei lá, mil reais a mais por ser o melhor da equipe.”

Ao conseguirem esses resultados, garantem o “ingresso” que os levam para essas premiações. Salienta-se ainda, que essas disputas também foram percebidas como oportunidades de mostrar para a empresa que os vendedores estão preparados para assumirem novos cargos, como uma subgerência de filial, por exemplo. Nas palavras do GERENTE FILIAL – 6, os destaques são percebidos em nível regional, o que favorece futuras promoções. Citou ele que,

“Na rede em si, o que a gente vê. Lá tem o melhor vendedor, ele que vai ser gerente. O melhor vendedor é o que vai ser selecionado. Aquele que vende mais.”

Outra forma percebida da variação na competitividade tem relação com o ato de querer fazer as coisas melhor que os outros. A personalidade dos vendedores, que foram identificados como vendedores de sucesso, sugere que esses profissionais se mostram auto motivados para vencer, para serem percebidos como melhores (independente da tarefa em que estão trabalhando, principalmente quando participam de trabalhos em equipe).

Essa vontade interna em se destacar, sugere impactar na variação da competitividade desses vendedores. O fato de realmente querer ser melhor, independente da tarefa que realizam, pareceu impactar significativamente na relação com as metas de cada um. O Vendedor – 7 analisa o processo de competição através do desempenho pessoal de cada vendedor. Sobre isso, o excerto a seguir é elucidativo:

“Ver outras pessoas no primeiro lugar não me deixa nada confortável, mas tu tem que ver se é por fracasso teu ou por grande sucesso de outra pessoa. É diferente. Se está os dois abaixo da meta, por exemplo, pouco importa a pessoa tá na minha frente. Se está os dois bem acima da média e eu tô em segundo lugar na região, eu vou querer o primeiro sempre. É uma coisa bem diferente de estar no quinto, sexto da tua loja.”

O bom desempenho dos outros colegas também exerce influência no comportamento competitivo de determinados vendedores, fazendo com que o parâmetro de sua meta fique atrelado aos resultados de seus colegas. Dois exemplos ilustram este caso. No primeiro deles, o GERENTE – 6 relata o “vendedor de ponta” como referência aos demais vendedores.

“As lojas têm sempre o vendedor ponta. Às vezes, um vendedor já fica desmotivado porque ele não consegue alcançar aquele vendedor da ponta.”

Já o Vendedor – 7 enfatiza a motivação que esses primeiros colocados exercem sobre os demais vendedores. Segundo o profissional,

“Quando eu vejo uma listagem com outros no primeiro lugar de vendas, eu me pergunto: o que tá faltando pra mim? Eu tenho que buscar o melhor.”

Nota-se que a competição individual ultrapassa os limites das próprias metas que a empresa determina para cada vendedor. O que se percebe é que, além das metas oficiais de cada um, existe uma outra competição dentro de cada loja, que é a do *ranking* de vendas da loja. Essa competição, pode-se dizer, não é oficial, pois o resultado que a empresa espera de cada um é

sobre as metas determinadas pela empresa. Mas essa competição paralela acaba por antecipar a cobrança que cada um faz a si mesmo.

Portanto, cada vendedor se compara com a listagem dos primeiros lugares do *ranking* de vendas da filial, influenciando variação da competição individual dentro da equipe de vendas. É o caso do relato do Gerente Filial – 11, que reforça a ideia de que a competição entre vendedores é comum. Disse ele:

“Sim, sim. Vai correr mais. E dependendo de quem ele enxerga abaixo dele ele se esforça mais. Eles se comparam o tempo todo.”

Como última subcategoria da competição, destaca-se que o desejo de ser reconhecido como o melhor vendedor de uma equipe de vendas parece indicar uma forte influência na variabilidade da competitividade de cada vendedor. Esses comportamentos foram ilustrados em mais de uma passagem nos excertos de textos das entrevistas. Assim, é entendido que além dos vendedores demonstram motivação de vender para ganhar dinheiro com comissões, em paralelo, e internamente, existe o desejo de reconhecimento por ser o melhor vendedor, aquele que faz a diferença nas vendas da filial. A Supervisora RH – 10 relata que por esse reconhecimento parece estimular a competitividade individual de sua loja, pois, para alcançar esses objetivos, há necessidade obrigatória de superar as vendas de seus colegas. Em suas palavras:

“É o reconhecimento. Eles buscam um espaço, eu sou capaz, eu posso fazer, eu sou o melhor (em vendas). Porque a gente tem um evento que é conduzido pela área de marketing que é o Confraria. A Confraria é uma disputa direta. Quem vem para a Confraria? Os melhores. Por que que eles brigavam tanto e buscavam tanto resultado? Porque eles queriam estar lá, depois aparecer na página da revista da empresa.”

5.1.6.3 Coopetição

Considerando-se que a coopetição estudada neste trabalho refere-se em nível individual, apresenta-se, inicialmente, o entendimento desse conceito. Fang (2006), entende a coopetição em nível individual a partir das definições de Fisher e Grégoire (2013). Conforme os autores, a coopetição significa que indivíduos cooperam e competem uns com os outros simultaneamente; cooperaram uns com os outros para atingir um objetivo comum. Entretanto, competem para ganhar reconhecimento individual.

A partir das análises dos dados coletados, que demonstraram evidências da ocorrência de comportamentos simultâneos de cooperação e competição individual no ambiente de vendas da empresa estudada, percebe-se que os vendedores cooperarem entre si por dois motivos gerais: primeiro, por imposição da empresa; e, segundo, por necessidades pessoais. Nesse contexto, assume-se a cooperação como categoria central deste estudo.

O Diretor RH – 8 destaca a divisão entre cooperação e competição em dois momentos distintos, sendo que um comportamento complementa o outro.

“Então, considerando a questão da organização da loja, onde eles cooperam entre eles, mas depois eles competem na hora do vamos ver. Na hora que o cliente entra na loja. Aí, cada um vai colocar o seu treinamento em ação. Vai usar o método de venda, que é o PAC da Colombo. Então, isso parte de uma base que é comum, a cooperação e depois vira competição, que é o quanto cada um desempenha.”

Em relação à imposição da empresa, diversas passagens do estudo ilustram esse pensamento. Porém, a figura do multiplicador, cargo criado para reforçar a colaboração entre os vendedores e equilibrar a relação cooperação/competição nas equipes internas das filiais, reforça esse entendimento da preocupação da empresa com a necessidade de cooperação entre os integrantes da força de vendas, como fator determinante para o sucesso em vendas.

No entanto, independente do fator empresa, verificou-se que no ambiente de vendas estudado existe níveis diferentes de conhecimentos sobre características e benefícios das mercadorias entre os vendedores. Assim, quando um vendedor necessita de informações sobre algum produto, por exemplo, ele (quase sempre) recorre a um colega mais experiente de vendas. Ainda pode-se destacar que a cooperação se faz presente entre os colegas de vendas em questões como, por exemplo, a organização da loja – mais especificamente na preocupação de cada um com a limpeza e imagem do ambiente de vendas, de maneira a proporcionar uma agradável experiência de compra aos clientes da Lojas Colombo.

Com a competição nota-se algo parecido, pois as metas de cada vendedor são, em última análise, desdobramentos das metas da loja, que, por sua vez, são desdobramentos das metas da empresa como um todo. Assim, a competição é instigada pela empresa a partir do monitoramento diário e mensal de cada regional, de cada loja e cada vendedor. Esses monitoramentos podem variar de ações específicas (de acordo com os resultados de vendas de cada vendedor), ou simplesmente pela disponibilização à força de vendas da listagem diária com o *ranking* de vendas da filial.

Olhar o *ranking* de vendas mostra-se como motivo de satisfação para os primeiros colocados, se estiverem acima das respectivas metas, e motivo de “alerta” para os que estão abaixo da meta. Cabe ressaltar que o *ranking* de vendas enviado para as filiais é atualizado uma vez por dia, apenas. No entanto, conforme destacou um gerente, os vendedores vão diversas vezes ao dia até os painéis onde estes relatórios são disponibilizados (mesmo sabendo que o resultado não se alterou naquele dia). Nas palavras do gerente:

“Se tu (pesquisador) ficar comigo o dia todo e tu observar e se tu colocar uma câmera aqui, tu vai ver que assim óh, a avaliação. A gente chama a avaliação. O que que é a avaliação? É... os indicadores até a data atual. E lá aparece essa avaliação. Posso até te mostrar depois pra ti tenha uma visão clara do que eu tô dizendo. Aparece realmente um posicionamento. Do primeiro vendedor, do segundo, do terceiro, quarto. Clica nos indicadores e tu vê quem é o primeiro em garantia, o primeiro e todo os outros indicadores. E eles olham o tempo todo. Certamente para eles é importante. E eles devem ter essa visão, talvez não pela questão de... só de promoção, mas também de reconhecimento, né? Não bem aqui, mas tem outras coisas como garantia, me falta tanto, me falta... e o tempo todo eles estão calculando para ver quanto falta para atingir o resultado. Também se autocobram também o tempo todo. Bah, tu só tem isso de garantia, de venda, bah, vamos lá. Então, eles têm isso. Isso faz parte do dia a dia dele.”

Conforme exposto, esses comportamentos são indícios que o monitoramento diário se mostra como fonte de energia, motivações e “pressão” para que as metas de vendas sejam atingidas.

Sob o ponto de vista das empresas, há a necessidade de que o resultado positivo (financeiro) aconteça. Do contrário, pode ocorrer, inclusive, demissão na força de vendas. Sobre isso, vendedores varejistas, de modo geral, compreendem que são medidos por resultado – mais precisamente resultados de vendas. Ressalta-se que, para o alcance de metas, a palavra “pressão” pode impactar de forma mais significativa nos indivíduos que não vivem a rotina das vendas do varejo. Porém, o termo parece não intimidar os vendedores. Alcançar as metas diárias ou mensais de vendas é percebido pela força de vendas como uma tarefa natural, árdua, mas necessária. Nesse sentido, a competição para alcançar esses resultados está muito bem delimitada em relação ao que se espera de um vendedor no dia a dia varejista.

Nota-se que existe uma estrutura muito bem estabelecida que a empresa disponibiliza para que esses resultados aconteçam. Cita-se, por exemplo, os investimentos em treinamentos e desenvolvimentos na força de vendas, campanhas publicitárias nos mais diversos veículos e mídias, logística etc. Tudo isso, “informa” explícita e/ou veladamente que se espera o melhor de cada um na busca dos objetivos da empresa. Ou seja: vendas. Nesse aspecto, percebe-se que,

mesmo sendo medidos de forma individual por suas quantidades de vendas, todo vendedor, invariavelmente, em algum momento do dia, vai necessitar da cooperação do seu colega. Assim, os comportamentos aparentemente contraditórios, como a cooperação e competição, são equilibrados e orientados para o resultado final esperado de cada agente, ou seja, os resultados da empresa e os da força de vendas.

Nesse sentido, a cooperação e a competição são consideradas construtos distintos. Em relação a isso, espera-se que tanto a cooperação impacte na competição, como a competição impacte na cooperação, influenciando-se reciprocamente. Por exemplo, o ato de um vendedor emprestar uma venda para um colega é, em primeira análise, um ato de cooperação, pois está cooperando, ajudando para saciar uma necessidade de outro vendedor da loja.

No entanto, mesmo que momentaneamente, com esse comportamento o vendedor que cede uma venda deixa de receber as comissões decorrentes desse ato de “cooperar” com seu colega, bem como sofrerá uma redução no total de vendas que compõem o *ranking* de vendas da loja – diminuindo a sua competitividade perante o grupo de vendedores da filial e da empresa e, por outro lado, aumentando a competitividade do seu colega. Portanto, o mesmo comportamento, em última análise, impacta também na competição.

Essa relação entre cooperação e competição é, por vezes, entendida como cruel no contexto varejista, levando-se em consideração o resultado nas vendas. Esse é o pensamento do relato do Vendedor – 7:

“Lá na filial, tem muito disso: ‘ah, me passa direta (tipo de venda) que eu te passo dois por um de financiada’ ‘ou se eu bati a meta financiada, e tu não bateu a direta, a gente faz essa troca. Dois por um!’ Os caras são muito sanguinários, ‘eu te passo mil de financiada, tu me passa dois mil de direta.’ É assim. Mas se tu tá precisando, tu vai fazer. Claro que faz, se tem meta na loja, é mano a mano.”

Com a admissão da existência desse comportamento, é possível assumir a existência da cooperação individual entre a força de vendas da empresa. Assim, apresentamos as duas primeiras hipóteses de pesquisa.

H_{1a}: a cooperação está negativamente relacionada com a competição.

H_{2a}: a competição está negativamente relacionada com a cooperação.

5.1.6.4 Performance

Inicia-se a discussão sobre a performance dos vendedores utilizando-se das palavras do Diretor de RH da empresa. Pare ele,

“a performance dele (vendedor) está ligada às vendas”.

Esse excerto de texto descreve o que se entende neste estudo por performance. Somado a isso, Churchill Jr. et al. (2000) definiu a performance como o comportamento avaliado em termos da contribuição efetiva dos vendedores para as metas e objetivos de vendas de uma determinada organização. Assim, neste estudo, quando se utiliza do termo performance, está se referindo à performance de vendas em relação às metas de vendas.

Em relação às metas de vendas dos vendedores, elas estão divididas em três grupos: a meta mercantil, também chamada por vendas diretas, que compreende as vendas de qualquer mercadoria da loja; a meta de serviços, que compreende toda e qualquer venda de serviços, como, por exemplo as garantias estendidas de produtos; e a meta financeira que compreende, por exemplo as vendas de consórcios. Ainda, essas metas têm suas amplitudes de prazo que varia mensalmente. Assim, cada vendedor recebe do gerente no início do mês as três metas de vendas e tem o período daquele mês para vender o suficiente para ultrapassar o valor estipulado para cada meta.

Considerando-se isso e em complemento ao desenvolvimento do modelo teórico apresentado na Figura 12 (Seção 5.1.4 Codificação seletiva), acredita-se que a cooperação entre os vendedores de uma filial exerça influência na performance individual desses funcionários, pois várias situações no dia a dia da força de vendas ilustraram que comportamentos cooperativos tem como objetivo final a venda.

Os exemplos desses comportamentos cooperativos mostraram-se de dois tipos. Um que tem um impacto indireto nas vendas e outro que impacta mais diretamente.

Acredita-se que o comportamento cooperativo que impacta indiretamente na performance tem relação com a cooperação entre os vendedores que tem por objetivo final um resultado mais geral, ou seja, a dedicação de cada um tem como foco melhorar a imagem da loja como um todo. Por exemplo quando os vendedores cooperam na arrumação de uma seção, ou na exposição de determinados produtos. O resultado desses comportamentos tem por objetivo deixar a loja mais atraente aos clientes, ou seja, qualquer cliente. Se os clientes

perceberem isso, a cooperação irá atingir seu objetivo, pois acredita-se que essa percepção positiva do ambiente de vendas pelo cliente o influencia na decisão da compra.

Em relação ao impacto mais direto da cooperação, espera-se que comportamentos cooperativos entre vendedores impactem positivamente na performance individual das vendas desses vendedores, por exemplo quando um vendedor solicita ajuda de outro colega em uma venda. É plausível que esse comportamento de cooperação entre esses colegas, em última análise, reflita favoravelmente no desfecho da venda, ou pelo menos pode-se admitir que aumentará a chance de sucesso a partir da cooperação do colega. Ainda, observou-se que existe um outro tipo de comportamento cooperativo entre os vendedores que é mais direto ainda. Especificamente, quando há necessidade de se atingir um determinado número de vendas para atingir uma meta e, pelo número de dias disponíveis para isso, provavelmente o vendedor não conseguirá. Essa relação entre meta, vendas e tempo, força aqueles vendedores que não conseguiram vendas suficientes até aquele momento para atingir a (s) meta (s), solicitar a cooperação de colegas que já atingiram sua (s) meta (s). Assim, a cada final de mês pode ocorrer (e quase sempre ocorre) que um vendedor que já está com uma determinada meta atingida ceda o direito de um outro (que ainda não atingiu essa meta) tire a nota fiscal em seu nome. Assim, o atendimento ao cliente é feito por um vendedor, mas o valor da venda é contabilizado em favor daquele que está necessitando, naquele momento, de vendas para atingir a sua (s) meta (s).

“Às vezes, eu preciso atingir a meta, e um vendedor me empresta uma venda. Eu fiz muito isso. Depois eu a gente se acertava.”

Considerando-se essas propriedades da cooperação, apresenta-se a terceira hipótese de pesquisa:

H_{3a}: a cooperação influencia positivamente na performance.

Acredita-se que competição, assim como a cooperação, exercem influência na performance dos vendedores. Mais especificamente, aos comportamentos competitivos identificados nas entrevistas estão relacionados ao modelo de negócios da empresa, que é voltado para o resultado de vendas.

A associação entre os construtos competição e performance foi referenciada pelo Gerente RH – 9. Nas palavras dele,

“Competição é atingir os objetivos que são determinados.”

Esse excerto de texto ilustra também o pensamento da empresa em relação ao modelo de negócios que utiliza. Em uma outra entrevista, a Supervisora de RH – 10 comentou que:

“isso (competição) é bem o modelo da Colombo, onde eles (vendedores) são treinados para vender.”

Ao se analisar a direção do relacionamento competição/performance, percebe-se que é esperado que tanto a cooperação (já demonstrado), quanto a competição impacte na performance de vendas. Especificamente, a competição foi relacionada pela Supervisora RH – 10 :

“A competição acontece naquele vendedor que é focado, que é agressivo e que quer trazer o resultado pra ele. Fazer o resultado acontecer.”

Considerando-se essas propriedades da competição, apresenta-se a quarta hipótese de pesquisa:

H_{4a}: a competição influencia positivamente na performance.

5.1.6.5 Pré-disposição para cooperar e/ou competir

O impacto na pré-disposição de um vendedor em para cooperar e/ou competir é abordada por Baron (1990). Ao fazer uma distinção entre indivíduos cooperadores, competidores e individualistas, como tipos de personalidade. A partir desse entendimento aborda-se duas indagações iniciais sobre o tema:

- a) será que indivíduos associados a personalidade cooperadores, e que preferem trabalhar em estreita colaboração com outras pessoas e estão principalmente interessados na consecução dos objetivos do grupo reagirão de forma diferente a quem não tem esse tipo de personalidade?
- b) será que indivíduos associados a personalidade de competidores, que colocam mais ênfase em seus objetivos pessoais são mais propensos a ter mais sucesso em uma atividade competitiva em relação aqueles que não têm esse tipo de personalidade?

Primeiramente, destaca-se que há evidências de que existe na empresa estudada vendedores com características de personalidade cooperativa, ou cooperadores nos termos de Baron (1990), por exemplo, destaca-se o excerto de texto de uma entrevista, onde foi identificada essa pré-disposição cooperativa. O trecho da entrevista sugere essa personalidade, e mostra uma clara preocupação do vendedor com a organização da loja, e que exemplifica essa pré-disposição para cooperar com os colegas, mesmo que a cooperação seja para organizar em um setor que não é de sua responsabilidade. Nas palavras do Vendedor – 7,

“Eu sou do setor do áudio e vídeo, mas se eu passar pelos móveis e ver alguma coisa desarrumado eu vou lá e arrumo, enquanto o vendedor da seção tá vendendo.”

Nesse excerto, nota-se a pré-disposição para cooperar (primeira frase), independente da percepção que um colega (vendedor) esteja se beneficiando do seu ato. O trecho da segunda frase, por sua vez, sugere que, primeiro, o vendedor que está vendendo é o responsável pela seção e deixou desarrumando, e, segundo, está mais preocupado em vender.

Assim, considerando a primeira indagação, acredita-se que os vendedores demonstram pré-disposição para cooperar, vão ter comportamentos que geram impactos assimétricos na cooperação individual. Em decorrência disso, apresenta-se a quinta hipótese de pesquisa:

H₅: uma unidade de mudança positiva *versus* uma unidade de mudança negativa na orientação cooperativa afeta assimetricamente a cooperação.

Em segundo lugar, observou-se evidências de que existe na empresa estudada vendedores com características de personalidade competitiva, ou competidores nos termos de Baron (1990), por exemplo, destaca-se o excerto de texto de uma entrevista, onde foi identificada essa característica.

Essa pré-disposição para competir, é ilustrada a partir do excerto da entrevista com o Diretor RH – 8, que destacou a ocorrência desse tipo de personalidade. Nas palavras do dele, o senso comunitário propicia um comportamento mais colaborativo, enquanto um comportamento individualista sugere ações mais competitivas,

“Se ele tem menos senso comunitário, de trabalhar em equipe, ele vai pensar nele e vai competir sempre. Ele vai pensar no bolso dele. Independente de treinamento.”

A segunda frase do excerto que chama a atenção que o vendedor vai pensar no bolso dele como, sugerindo que as comissões decorrentes de suas vendas são impactadas pelo seu comportamento, vai “falar mais alto”. Ainda, a frase seguinte acrescenta a percepção de que o treinamento (seja ele qual for) mudará o seu modo de agir em relação a isso.

Portanto, em relação a segunda indagação, e como apresentado anteriormente, onde se espera que a pré-disposição de um indivíduo para cooperar possa exercer impactos assimétricos na cooperação em relação a um indivíduo que não possua essa característica, acredita-se, também, que indivíduos como pré-disposição para competir, terão comportamentos que impactarão assimetricamente na competição, em relação a um indivíduo que não possua essa característica.

Considerando-se isso, apresenta a sexta hipótese de pesquisa:

H₆: uma unidade de mudança positiva *versus* uma unidade de mudança negativa na orientação competitiva afeta assimetricamente a competição.

5.1.6.6 Variáveis contingenciais de cooperação

Os estudos sobre as relações variáveis de previsão de medidas de performance tiveram início a partir dos anos 60. De lá pra cá, foram examinadas empiricamente a partir de situações, empresas, indústrias, produto/serviços, e os tipos de compradores (GIACOBBE et al., 2006). Essa orientação, agora conhecida como a abordagem de contingência, enfatiza a importância de influências situacionais sobre a gestão das organizações e questiona a existência de uma única e melhor maneira para gerir ou organizar.

Abordagens de contingência estão posicionadas dentro da gestão como as teorias de médio alcance entre dois pontos de vista extremos. De um lado existem princípios universais de organização e gestão, de outro cada organização é única e cada situação deve ser analisada separadamente (ZEITHAML et al., 1988). A abordagem de contingência envolve identificar e observar recorrentes configurações e como as diferentes estruturas, estratégias e processos comportamentais se saem em cada cenário (HAMBRICK, 1983).

Considerando essa abordagem teórica, identificou-se quatro variáveis contingencias para serem analisadas empiricamente na etapa quantitativa. São elas: laços interpessoais, normas de compartilhamento de conhecimentos, clima psicológico competitivo e práticas gerenciais. As próximas subseções mostram cada uma dessas variáveis.

5.1.6.6.1 *Moderação dos laços interpessoais*

Para ingressar no tema moderação dos laços interpessoais, primeiramente é necessário definir o termo relacionamento interpessoal, que para este estudo, refere-se às interações sociais com os colegas de trabalho. O trabalho aborda ainda o grau em que um vendedor percebe os relacionamentos com os seus colegas (vendedores) de trabalho fora do ambiente de vendas, considerando-se as relações de proximidade, reciprocidade e interação propostas por Auh e Menguc (2013).

A qualidade desses relacionamentos com os colegas de trabalho é definida como o grau em que um vendedor percebe um relacionamento mutuamente benéfico e da cooperação com os colegas de trabalho fora da unidade de vendas. Auh e Menguc (2013a) identificaram o conceito de qualidade do relacionamento com o colega de trabalho, em termos de força do relacionamento de um vendedor com colegas de trabalho fora da unidade de vendas.

Quando os laços interpessoais são fortes, os vendedores tendem a ser mais motivados a cooperar com os membros do seu grupo social por meio de compartilhamento de conhecimentos (YILMAZ; HUNT, 2001). Portanto, acredita-se que, como as relações interpessoais se intensificam, os vendedores se envolverão em comportamentos que vão além de suas expectativas formais da própria função de vendedor.

Espera-se que isso aconteça porque os relacionamentos de alta qualidade com colegas de trabalho funcione como um amortecedor para equilibrar as perdas motivacionais resultantes de um desalinhamento entre a remuneração pela performance em vendas e comportamentos de compartilhamento de conhecimentos (AUH; MENGUC, 2013). Em outras palavras, o ato do relacionamento de alta qualidade, propriamente dito com os colegas de trabalho fora da unidade de venda e sem um controle formal, atua na vontade efetiva no comportamento dos vendedores, motivando-os a partilhar seus conhecimentos (JAWORSKI, 1988).

Esses tipos de relacionamentos se mostraram presentes entre os vendedores da Lojas Colombo. Por exemplo, a Vendedora – 12 cita que eventos fora do ambiente de trabalho colaboram para a integração entre os funcionários,

“Às vezes, o pessoal combina de sair pra jantar. Às vezes, o pessoal combina... ah... os piás de jogar futebol.”

Em relação aos benefícios desses relacionamentos e como eles impactam na performance de vendas dos vendedores, o pensamento do mesmo entrevistado sugere que esses

tipos de relacionamentos fortalecem os laços de amizade, de maneira que estabelece um “cuidado” mútuo entre os envolvidos. Nas palavras dele:

“Na verdade... isso reflete. Por quê? Porque quando eu não tô bem e essa pessoa... uma dessas pessoas ou até todas elas, vê que eu não estou bem, elas conseguem fazer bem pra mim. Por quê? Vamos lá... eles te conseguem te puxar. Elas conseguem perceber isso melhor que o gerente até.”

Considerando-se isso, a seguir apresenta-se as seguintes hipóteses de moderação da variável contingencial laços interpessoais:

- H_{1b}:** os laços interpessoais moderam negativamente o efeito da cooperação na competição, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de laços interpessoais em relação a vendedores com alto nível de laços interpessoais;
- H_{2b}:** os laços interpessoais moderam negativamente o efeito da competição na cooperação, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de laços interpessoais em relação a vendedores com alto nível de laços interpessoais;
- H_{3b}:** os laços interpessoais moderam positivamente o efeito da cooperação na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de laços interpessoais em relação a vendedores com baixo nível de laços interpessoais;
- H_{4b}:** os laços interpessoais moderam positivamente o efeito da competição na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de laços interpessoais em relação a vendedores com baixo nível de laços interpessoais.

5.1.6.6.2 *Moderação das normas de compartilhamento de conhecimentos*

Conforme a definição de Auhe Menguc (2013), as normas de compartilhamento de conhecimentos como as regras informais, não escritas, que são normalmente iniciadas e adotadas por membros do grupo para regulamentar e regularizar a sua partilha de conhecimento (FELDMAN, 1984; FISHER et al., 1997; JAWORSKI, 1988).

Entre as normas de compartilhamento de conhecimentos no contexto da Lojas Colombo, identificou-se a existência de uma prática, chamada de Teatro de Vendas. Portanto, um exemplo específico sobre norma de compartilhamento de conhecimentos é estabelecido através do Teatro de Vendas.

O Teatro de Vendas foi definido pelo Diretor RH – 8 como uma prática gerencial para troca de informações técnicas sobre produtos. Nas palavras dele,

“Na troca de informação, na troca de conhecimento. Por exemplo, no Teatro de Vendas. O que é o Teatro de Vendas? É pegar o notebook e fazer a venda do notebook, mostrando o que ele sabe o produto. Com isso, todos aprenderam. No dia seguinte, o outro colega que entende mais de celular, vai e explica sobre celular.”

Para tanto, durante reuniões de equipe de vendas os vendedores que se sentem mais confiantes em relação a argumentação de um determinado produto, fazem a apresentação de pontos específicos daquele produto. Conforme apresentado, as normas de compartilhamento de conhecimentos foram selecionadas como uma variável contingencial deste estudo.

Conforme exposto, a seguir apresenta-se as seguintes hipóteses de moderação da variável contingencial normas de compartilhamento de conhecimentos:

- H_{1c}:** as normas de compartilhamento de conhecimentos moderam negativamente o efeito da cooperação na competição, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de normas de compartilhamento de conhecimentos em relação a vendedores com alto nível de normas de compartilhamento de conhecimento;
- H_{2c}:** as normas de compartilhamento de conhecimentos moderam negativamente o efeito da competição na cooperação, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de normas de compartilhamento de conhecimentos em relação a vendedores com alto nível de normas de compartilhamento de conhecimento;
- H_{3c}:** as normas de compartilhamento de conhecimentos moderam positivamente o efeito da cooperação na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de normas de compartilhamento de conhecimentos em relação a vendedores com baixo nível de normas de compartilhamento de conhecimento;

H_{4c}: as normas de compartilhamento de conhecimentos moderam positivamente o efeito da competição na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de normas de compartilhamento de conhecimentos em relação a vendedores com baixo nível de normas de compartilhamento de conhecimento.

5.1.6.6.3 *Moderação do clima psicológico competitivo*

Inserido no contexto da coopetição, o clima psicológico competitivo é definido por Brown al., 1998 e Kohn (1992), como a percepção dos funcionários em relação ao ambiente de suas organizações; como os funcionários percebem as recompensas organizacionais e os critérios de desempenho que servem como padrões de comparação com pares do grupo. Conforme o entendimento de Churchill (2000), a competição por recompensas organizacionais e *status* é uma ferramenta usada por gerentes de vendas para motivarem um maior desempenho de vendedores.

Brown et al. (1998) complementa a ideia de Churchill, ao sugerir que a competição é um aspecto importante do clima psicológico porque concentra a atenção dos funcionários sobre os critérios de desempenho que servem como padrões de comparação com pares do grupo e cria demandas para que os funcionários concentrem seus esforços em atividades relacionadas com as metas.

Nesse sentido, o Gerente RH – 9 ilustra o clima psicológico dentro da loja através da avaliação dos resultados de vendas dos vendedores em relação às respectivas metas, como pode-se perceber neste excerto:

“A competição é o resultado numérico. Hoje a nossa competição é medida por fechamento de metas. E, o nosso sistema de metas tem uma avaliação por desempenho quantitativo, né? Isso também ajuda ao vendedor ter uma melhor visão dentro da empresa, para que, futuramente, se ele quiser se tornar um gerente, tendo bons resultados, ele pode se candidatar e participar do programa e se inscrever, né? Então, não adianta ser cooperativo e não ter bom resultado. Ele não vai conseguir ascender. Então, ter um bom resultado é um dos fatores, né? É um dos critérios para ele poder seguir à frente. Poder se candidatar a uma vaga de gerente no futuro.”

Assumindo-se que o clima psicológico se refere à percepção dos funcionários em relação ao ambiente da sua organização. E, somado a isso, o que James et al. (1978) afirma que

os funcionários interpretam as práticas da organização à luz de seus valores pessoais e avaliam as implicações dessas práticas para seu bem-estar pessoal.

Assim, o clima psicológico é medido em termos de percepções que são psicologicamente significativas para o indivíduo, em vez de em termos objetivos de características organizacionais. Portanto, o clima psicológico competitivo representa o grau em que os empregados percebem recompensas organizacionais para ser contingente em comparações de seu desempenho com o de seus pares (Kohn, 1992).

Esse aspecto é evidenciado no relato do Gerente RH – 9:

“O gerente tem uma ferramenta de controle que é, ãh... o chamado Raio-X. Ele acompanha determinada vendas para saber se o vendedor tá conseguindo vender, se ele está tendo alguma dificuldade. Para ajudar a ele ser mais competitivo junto ao cliente também, não só entre os colegas. Então, para ver a taxa de conversão da venda dele. Então, é importante para o vendedor ele conseguir quando ele atender um cliente, ele converter um cliente que o gerente tá observando. Isso pode levar ele para uma promoção no futuro, para um cargo gerencial. Eu acho que isso favorece ele nesse sentido, né?”

Conforme exposto, a seguir apresenta-se as seguintes hipóteses de moderação da variável contingencial clima psicológico competitivo:

H_{1a}: o clima psicológico competitivo modera negativamente o efeito da cooperação na competição, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de clima psicológico competitivo em relação a vendedores com alto nível de clima psicológico competitivo;

H_{2a}: o clima psicológico competitivo modera negativamente o efeito da competição na cooperação, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de clima psicológico competitivo em relação a vendedores com alto nível de clima psicológico competitivo;

H_{3a}: o clima psicológico competitivo modera positivamente o efeito da cooperação na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de clima psicológico competitivo em relação a vendedores com baixo nível de clima psicológico competitivo;

H4a: o clima psicológico competitivo modera positivamente o efeito da competição na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de clima psicológico competitivo em relação a vendedores com baixo nível de clima psicológico competitivo.

5.1.6.6.4 *Moderação das práticas gerenciais*

Conforme Brown (1998), diferentes pessoas tendem a perceber o mesmo ambiente de formas distintas, o que leva à variação nas suas respostas comportamentais. Assim, as práticas de supervisão são prováveis que difiram entre os gestores dentro da mesma organização, dando origem a diversas percepções do ambiente. Por exemplo, alguns gerentes se concentram principalmente sobre o progresso de cada vendedor em direção a seus objetivos individuais, enquanto outros prestam muita atenção para *rankings* competitivos entre vendedores (YUKL, 2012).

Pesquisas mostraram também que as relações com os subordinados variam substancialmente, mesmo entre aqueles que se reportam ao mesmo gerente (DANSEREAU JR. et al., 1975; PODSAKOFF et al., 1995). Nesses estudos, vendedores classificados no alto escalão tendem a desfrutar de relações privilegiadas com a gestão, enquanto outros experimentam relações distantes (DIENESCH; LIDEN, 1986).

As pesquisas sobre a natureza do trabalho gerencial baseiam-se principalmente em métodos descritivos, tais como a observação direta, diários e relatos obtidos a partir de entrevistas. Os gerentes precisam tomar decisões com base em informações incompletas. Isso exige a colaboração de muitas pessoas sobre as quais não têm autoridade formal. A pesquisa descritiva mostra que o trabalho gerencial é inerentemente agitado, variado, fragmentado, reativo e desordenado. Muitas atividades envolvem breves interações orais que oferecem a oportunidade de obter informações atualizadas e relevantes, descobrir problemas e influenciar as pessoas a implementar planos (YUKL, 2012).

Práticas gerenciais referem-se à eficiência dos gerentes em demonstrar um duplo conjunto de orientações, ou seja, habilidades comportamentais orientadas para as tarefas e para os relacionamentos (BLAKE; MOUTON, 1981). Líderes gerenciais usam o monitoramento para avaliar se as pessoas estão realizando suas tarefas, se o trabalho está progredindo conforme planejado e se as tarefas estão sendo executadas de forma adequada. As informações recolhidas a partir desse monitoramento são usadas para identificar problemas e oportunidades e determinar se são necessárias mudanças nos planos e procedimentos. Informações de

monitoramentos podem também ser utilizadas para guiar o uso de relações orientados para comportamentos como elogio ou *coaching*.

No entanto, há muitas maneiras diferentes para se controlar as operações, incluindo a observação direta de atividades, examinando atividades ou comunicações gravadas, utilizando sistemas de informação, análise dos relatórios necessários e realizar sessões de avaliação de desempenho (YUKL, 2012).

Mais especificamente, o monitoramento do ambiente de trabalho é definido por Yukl (2012) como verificações sobre a evolução e a qualidade do trabalho, a partir do exame de fontes de informações relevantes para determinar o quão bem as tarefas importantes estão sendo realizadas e avaliando a performance dos membros de uma forma sistemática. A prova de que o monitoramento pode melhorar a eficácia da liderança é fornecida por estudos de levantamento (KIM; YUKL, 1995; WANG et al., 2011) e por estudos utilizando a observação direta (AMABILE et al., 2004; BREWER et al., 1994; KOMAKI, 1986).

Por parte de alguns vendedores da empresa estudada, a participação do gerente no fechamento da venda é considerada importante. No relato da Vendedora – 12, sugere que a presença do gerente tem peso determinante no fechamento da venda. No entanto, o mesmo vendedor entende que a influência do gerente não pode ser uma prática constante. Em suas palavras,

“Eu acho que ele influencia bastante, né? Por exemplo, o cliente ele tá meio assim... ‘levo ou não levo, levo não levo’. Se o gerente chega ali pertinho [...] Às vezes, o cliente se sente mais seguro e ele leva. Ele ajuda bastante no fechamento. Só no momento dele chegar perto de ti ali, ele sabe que, às vezes, tá meio difícil a negociação, já dá uma segurança mais pro cliente. “Eu chamo ele só em último caso. Em último caso. É só em último caso que eu chamo ele pra me dar uma mão ali. Porque às vezes, o cliente quer mesmo falar com o gerente. Porque só em último caso. Então, eu não atrapalho. Ele tem muita coisa pra fazer também.”

Na opinião do Gerente – 11, a influência do gerente deve ser mínima no fechamento da venda. Para ele, essa prática reflete negativamente a médio e longo prazo, causando uma espécie de dependência na relação vendedor-gerente. Na opinião do gestor, essa dependência é prejudicial tanto para o vendedor (que perde o poder de decisão), quanto para o gerente (que deixa de cumprir o papel de gerente para assumir funções comerciais):

“[...], Quando eu participo de uma negociação deles é porque eles me chamam. Mas quem conclui a venda são eles. Eu não tenho um perfil assim, que alguns colegas têm, tipo: ‘bah, é uma negociação importante. Então, traz pra mim na

mesa'. E o cliente senta ali comigo e aí o vendedor fica de pé do meu lado, e eu fico fazendo a venda para ele. Isso eu não faço. [...] Porque isso o vendedor não gosta. A equipe começa te chamar o tempo todo. 'Bah, vamo lá porque tu fecha, porque isso é bom pro ego do gerente'. Mas tu começa a criar bengala para vender. Então, o vendedor, em vez de resolver o problema, começa a te chamar pra tudo. E aí, tem vendas que fecha, tem vendas que tu não fecha. E aí, tu não tá sendo competente. E tu acaba tirando parte do poder de decisão do vendedor. Uma vez que tu atendas, o cliente só quer depois falar contigo. Tu começa a ter muita demanda comercial. Daí, o tempo todo tu ali no meio de uma negociação, e surge uma situação e tu não consegue atender porque tu tá ali naquela venda. Então, a médio prazo e longo prazo tu perdes porque, aí, tu para de enxergar a loja; tu para de ver oportunidades; tu para de um monte de coisas porque tu tá fazendo o papel do vendedor. Tá sentado ali na mesa e tá desempenhando o papel dele (vendedor). [...] Procuo, no momento de negociação, definir rápido a negociação e me retirar da negociação."

Conforme exposto, a seguir apresenta-se as seguintes hipóteses de moderação da variável contingencial das práticas gerenciais:

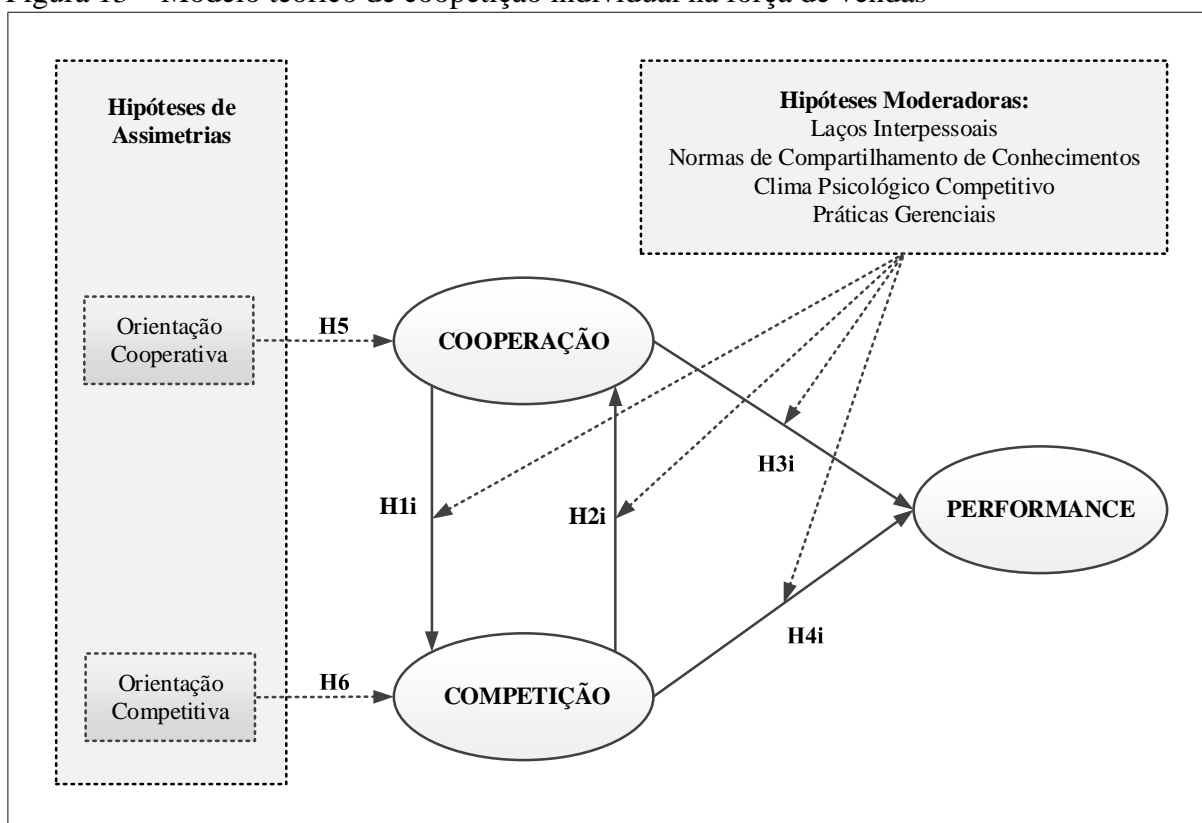
- H_{1e}:** as práticas gerenciais moderam negativamente o efeito da cooperação na competição, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de práticas gerenciais em relação a vendedores com alto nível de práticas gerenciais;
- H_{2e}:** as práticas gerenciais moderam negativamente o efeito da competição na cooperação, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de práticas gerenciais em relação a vendedores com alto nível de práticas gerenciais;
- H_{3e}:** as práticas gerenciais moderam positivamente o efeito da cooperação na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de práticas gerenciais em relação a vendedores com baixo nível de práticas gerenciais;
- H_{4e}:** as práticas gerenciais moderam positivamente o efeito da competição na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de práticas gerenciais em relação a vendedores com baixo nível de práticas gerenciais.

5.1.7 Apresentação do modelo teórico e hipóteses de pesquisa

Considerando-se que o objetivo geral deste estudo consiste em propor e testar um modelo teórico de cooperação que explique a performance da força de vendas da Lojas Colombo, a Figura 13 apresenta o modelo teórico resultante da fase exploratória de pesquisa e que será testado empiricamente na fase descritiva deste trabalho. Ou seja, apresenta os construtos cooperação, competição e performance, que, juntos, compõem o modelo teórico (geral) de cooperação individual na força de vendas da Lojas Colombo, que foi desenvolvido na etapa exploratória, e que será testado empiricamente na etapa descritiva.

Destaca-se que a figura também apresenta as hipóteses do estudo proposto para análises das de assimetrias na formação da cooperação e da competição, e das hipóteses de contingências, através da verificação das variáveis moderadoras descritas anteriormente.

Figura 13 – Modelo teórico de cooperação individual na força de vendas



Fonte: Elaborada pelo autor.

Nota: Correlações ente construtos exógenos foram omitidas da figura para fins de simplificação. Elas não são de interesse teórico prioritário. Somente as relações de dependência tratam de hipóteses.

Conforme observa-se, além do modelo teórico proposto para ser testado empiricamente, três outros blocos de testes são imprescindíveis para o entendimento das hipóteses geradas na

fase exploratória desta tese. Assim, para uma melhor compreensão geral do estudo, fez-se necessário que os testes empíricos decorrentes da fase exploratória de pesquisa fossem divididos em três blocos de testagem, que, por sua vez, foram denominados “análises”, conforme a seguir:

- a) análise 1: testagem empírica do modelo teórico (geral);
- b) análise 2: testagem empírica das hipóteses de assimetrias das orientações cooperativas e competitivas na cooperação e competição, respectivamente;
- c) análise 3: testagem empírica das hipóteses de moderações das variáveis contingências:
 - laços interpessoais;
 - normas de compartilhamento de conhecimentos;
 - clima psicológico competitivo;
 - práticas gerenciais.

A partir do modelo teórico apresentado na Figura 13, o Quadro 11 resume e apresenta as hipóteses de pesquisa decorrentes de cada teste proposto.

Salienta-se que, posteriormente (Subseção 6.4.1 Operacionalização dos construtos), como complemento aos resultados da fase exploratória da pesquisa, será apresentado os resultados que foram encontrados na revisão da literatura referente aos conceitos teóricos correlatos a cada variável (latente e observável) que compõe o modelo teórico proposto.

Quadro 11 – Relação das hipóteses de pesquisa

(continua)

Análise		H _i	Hipótese
Nº	Tema/variável		
1	Modelo Geral	H _{1a}	A cooperação está negativamente relacionada com a competição
		H _{2a}	A competição está negativamente relacionada com a cooperação
		H _{3a}	A cooperação influencia positivamente na performance
		H _{4a}	A competição influencia positivamente na performance
2	Assimetrias das Orientações Cooperativa e Competitiva	H _{5a}	Uma unidade de mudança positiva <i>versus</i> uma unidade de mudança negativa na orientação cooperativa afeta assimetricamente a cooperação
		H _{6a}	Uma unidade de mudança positiva <i>versus</i> uma unidade de mudança negativa na orientação competitiva afeta assimetricamente a competição

(continuação)

Análise		H _i	Hipótese
Nº	Tema/variável		
3	Laços Interpessoais	H _{1b}	Os laços interpessoais moderam negativamente o efeito da cooperação na competição, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de laços interpessoais em relação a vendedores com alto nível de laços interpessoais
		H _{2b}	Os laços interpessoais moderam negativamente o efeito da competição na cooperação, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de laços interpessoais em relação a vendedores com alto nível de laços interpessoais
		H _{3b}	Os laços interpessoais moderam positivamente o efeito da cooperação na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de laços interpessoais em relação a vendedores com baixo nível de laços interpessoais
		H _{4b}	Os laços interpessoais moderam positivamente o efeito da competição na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de laços interpessoais em relação a vendedores com baixo nível de laços interpessoais
	Moderação das Normas de Compartilhamento de Conhecimentos	H _{1c}	As normas de compartilhamento de conhecimentos moderam negativamente o efeito da cooperação na competição, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de normas de compartilhamento de conhecimentos em relação a vendedores com alto nível de normas de compartilhamento de conhecimentos
		H _{2c}	As normas de compartilhamento de conhecimentos moderam negativamente o efeito da competição na cooperação, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de normas de compartilhamento de conhecimentos em relação a vendedores com alto nível de normas de compartilhamento de conhecimentos
		H _{3c}	As normas de compartilhamento de conhecimentos moderam positivamente o efeito da cooperação na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de normas de compartilhamento de conhecimentos em relação a vendedores com baixo nível de normas de compartilhamento de conhecimentos
		H _{4c}	As normas de compartilhamento de conhecimentos moderam positivamente o efeito da competição na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de normas de compartilhamento de conhecimentos em relação a vendedores com baixo nível de normas de compartilhamento de conhecimento

(conclusão)

Análise		H _i	Hipótese
Nº	Tema/variável		
	Moderação do Clima Psicológico Competitivo	H _{1d}	O clima psicológico competitivo modera negativamente o efeito da cooperação na competição, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de clima psicológico competitivo em relação a vendedores com alto nível de clima psicológico competitivo
		H _{2d}	O clima psicológico competitivo modera negativamente o efeito da competição na cooperação, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de clima psicológico competitivo em relação a vendedores com alto nível de clima psicológico competitivo
		H _{3d}	O clima psicológico competitivo modera positivamente o efeito da cooperação na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de clima psicológico competitivo em relação a vendedores com baixo nível de clima psicológico competitivo
		H _{4d}	O clima psicológico competitivo modera positivamente o efeito da competição na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de clima psicológico competitivo em relação a vendedores com baixo nível de clima psicológico competitivo
	Moderação das Práticas Gerenciais	H _{1e}	As práticas gerenciais moderam negativamente o efeito da cooperação na competição, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de práticas gerenciais em relação a vendedores com alto nível de práticas gerenciais
		H _{2e}	As práticas gerenciais moderam negativamente o efeito da competição na cooperação, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de práticas gerenciais em relação a vendedores com alto nível de práticas gerenciais
		H _{3e}	As práticas gerenciais moderam positivamente o efeito da cooperação na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de práticas gerenciais em relação a vendedores com baixo nível de práticas gerenciais
		H _{4e}	As práticas gerenciais moderam positivamente o efeito da competição na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de práticas gerenciais em relação a vendedores com baixo nível de práticas gerenciais

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1.8 Avaliação metodológica (*grounded theory*)

Considerando-se o exposto na subseção “4.2.3 Critérios para avaliação metodológica”, optou-se por apresentar, primeiramente, o embasamento desta pesquisa a partir do entendimento de Flick (2004) e Hair Jr. et al. (2010) sobre questões de validade e confiabilidade. Em complemento, utilizou-se da proposta de Corbin e Strauss (2014) que sugerem que a avaliação de estudos que utilizam-se da metodologia *grounded theory* com a intenção de desenvolver teoria, devem ser submetidos à avaliação de dois aspectos:

- a) *checklist* de avaliação da consistência metodológica do estudo;
- b) *checklist* de avaliação da qualidade e aplicabilidade do estudo.

5.1.8.1 Validade das informações das entrevistas

Como já apresentado anteriormente na subseção “5.1.5 Validação êmica” para se especificar a validade das entrevistas foi utilizado o método de validade êmica, sugerido por Hair Jr. et al. (2010).

5.1.8.2 Credibilidade

Entende-se que este trabalho atingiu a credibilidade esperada a partir da sugestão da técnica de triangulação de dados sugerida por Hair Jr. et al. (2010), de acordo com:

- a) múltiplos métodos de coleta e análise de dados: em relação à coleta de dados, este estudo utilizou-se de diversos métodos, como entrevistas individuais informais, grupos de foco informais, entrevistas individuais e em profundidade; grupos de foco e observações *in loco*, quando nas visitas às lojas. Além disso, com relação às análises, Flick (2004) sugere que a confiabilidade de análise de dados pode ser obtida pela avaliação da codificação por meio de outros excertos de textos, procedimento esse que foi executado durante a codificação aberta, axial e seletiva;
- b) múltiplos conjuntos de dados: atinge-se a credibilidade desta etapa pela utilização de dados de entrevistas, notas de campo²⁵ e dados coletados por observações *in loco*

²⁵ Notas de campo é uma das limitações do estudo e será apresentas no Capítulo 4 em limitações da pesquisa.

a partir das visitas às lojas. Acrescenta-se a isso, que informantes como gerentes de filiais e vendedores tinham a mesma função, no entanto com atuação em diferentes cidades;

- c) múltiplos pesquisadores analisam os dados: esta é outra limitação do estudo. Por tratar-se de uma tese de doutorado a trabalho de análises dos dados, foi feito exclusivamente pelo doutorando;
- d) coleta de dados em diversos períodos de tempo: considera-se que a credibilidade desta etapa foi atingida, no sentido que ocorrem diversas coletas de dados com uma amplitude de tempo de 5 meses. Sendo que a primeira entrevista ocorreu em maio/14 e a última em outubro/14;
- e) uso de amplitude seleta de informantes: utilizou-se na amostra de pesquisa diferentes tipos de profissionais, como diretor de RH, gerente de RH, supervisora de RH, gerentes de filiais, vendedores, bem como grupos de gerentes de filiais e grupos de vendedores.

Assim, de acordo com os procedimentos adotados, acredita-se que foi atingida a credibilidade nesta etapa.

5.1.8.3 *Checklist* de avaliação da consistência metodológica do estudo

Corbin e Strauss (2014) sugerem 16 pontos de verificação relacionados a consistência metodológica. São eles:

- a) qual é a população-alvo da amostra? Como foi selecionada a amostra original de pesquisa?
 - a população-alvo da amostra são os vendedores da empresa que atuam nas 252 filiais estabelecidas na região sul do Brasil, mais especificamente nos estados dos PR, SC e RS;
 - a seleção da amostra de pesquisa, iniciou-se através de entrevistas com os responsáveis pelo setor de Recursos Humanos da empresa, em virtude de que o acesso à amostra de pesquisa necessitava da compreensão do estudo e autorização da Lojas Colombo;
- b) como se procedeu a amostragem? Que tipos de dados foram coletados? Houve várias fontes de dados e vários grupos comparativos?

- a amostragem procedeu-se a partir de um desdobramento de hierarquia, iniciando-se com o diretor de RH, o gerente de RH, a supervisora de RH, os gerentes de filiais e, por último, os vendedores das filiais;
 - os principais dados coletados foram a partir de entrevistas em profundidade e grupos de foco. Além disso, utilizou-se de entrevistas informais e, também, de observações *in loco* do pesquisador, quando em visitas às filiais da empresa;
 - sim. Como já demonstrado, ocorreram várias fontes de dados, bem como também foram coletados a partir de diversos grupos de profissionais;
- c) será que a coleta de dados se alternam com análise?
- sim. Ocorreram alternâncias de datas entre coleta e análises. Todas as coletas ocorrem após a análise da coleta imediatamente anterior. Esse procedimento mostrou-se necessário devido ao fato que surgiam informações novas que precisavam ser “checadas” com os respondentes que participaram da pesquisa, bem como, às vezes, para compreensão do pesquisador;
- d) foram feitas considerações éticas, tanto na coleta como na análise de dados?
- sim. Em todas as entrevistas foi explicado o caráter acadêmico do estudo, bem como foi esclarecido a necessidade de gravações de áudios das entrevistas (quando ocorreram gravações), assim como se solicitou em todas as gravações a autorização do participante. Durante o processo de análises dos dados buscou-se manter um rigoroso processo de transcrição para que os resultados refletissem o mais precisamente possível o pensamento dos entrevistados;
- e) foram utilizados os conceitos de condução da coleta de dados por meio de análise (com base na amostragem teórica), ou foram utilizados conceitos derivados da literatura e estabelecidos antes que os dados fossem coletados (não tendo como base a amostragem teórica)?
- sim. As primeiras entrevistas foram informais e sem nenhuma estrutura lógica pré-concebida. Apenas foram definidas duas questões norteadoras sobre cooperação, momento que foi solicitado a cada participante que respondesse como eles percebiam a cooperação e competição no salão de vendas da empresa. Os conceitos emergentes dessas entrevistas formaram a base da estrutura das entrevistas com os grupos de foco. No entanto, por este estudo caracterizar-se como uma tese acadêmica, em paralelo a isso foi buscado na literatura pertinente os conceitos teóricos sobre os temas principais de cooperação, ou seja,

cooperação e competição. Assim, após cada etapa de coleta foram feitas as análises dos dados coletados. Cada resultado era incorporado aos achados da pesquisa e, dependendo de cada necessidade, determinando a necessidade da próxima amostra. Portanto, caracterizando uma amostragem teórica;

- f) amostragem teórica foi usado, e estava lá uma descrição de como procedeu?
- sim. Dadas as características deste estudo e a limitação de páginas para o documento final, nem todo o processo foi descrito com riqueza de detalhes, no entanto pode-se se afirmar que sim, utilizou-se a amostragem teórica e pode-se comprovar a descrição disso, por exemplo, entre a demonstração da codificação aberta e a codificação axial;
- g) será que o pesquisador demonstrou sensibilidade para os participantes e para com os dados?
- em cada etapa de coleta de dados foi explicado que o pesquisador não iria emitir opinião; que, em alguns momentos poderiam ocorrer anotações; que no entender do entrevistador, seriam alguma situação importante e que não estava sendo captado pelo gravador, ou seja, poderia ser uma expressão ou gesto do entrevistado. Foi salientado também que esse procedimento não era um juízo de valor por parte do entrevistador, mas apenas um entendimento que seria um reforço da argumentação do entrevistado, que poderia ser consciente ou inconsciente, por exemplo. Em todas as entrevistas, o gravador ficou à mostra dos entrevistados e, em todos as gravações, cada um deles acompanhou o momento em que se iniciava e terminada a gravação, ou seja, o ato de ligar/desligar o equipamento. Durante as entrevistas procurou-se demonstrar para os entrevistados uma audição ativa, a partir de uma postura que demonstrasse interesse em relação ao que eles estivessem expressando, valorizando-se a não apenas a fala, mas também a expressão facial e gestos de cada um deles, que em última análise era a emersão dos dados da pesquisa;
- h) existe evidência ou exemplos de notas (de campo)?
- as notas de campos são uma das limitações deste estudo. Elas ocorrem, mas em pequena escala. Destaca-se que o entendimento e o valor desses procedimentos foram realmente compreendidos pelo pesquisador apenas durante a elaboração da parte escrita deste trabalho. No entanto, pode-se considerar que as anotações durante as entrevistas eram notas de campo. Mas resumiu-se a poucas palavras que eram anotadas durante as entrevistas e que foram transcritas entre parênteses

durante as transcrições de cada entrevista, como um acréscimo ao áudio transcrito;

- i) em que ponto ocorreu o final da coleta de dados ou a saturação das discussões?
 - o final da coleta de dados e da saturação teórica ocorreu após o processo de validação êmica;
- j) existe uma descrição de como procedeu-se a codificação juntamente com exemplos de amostragem teórica, conceitos, categorias e declarações de relacionamento? Quais foram alguns dos eventos, incidentes ou ações (indicadoras) que apontavam para algumas dessas categorias principais?
 - o processo completo de codificação progrediu a partir da codificação aberta, com a geração de conceitos emergentes e agrupados em seis categorias, pela codificação axial e codificação seletiva, conforme apresentado no Capítulo “5 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA FASE EXPLORATÓRIA”.
- k) existe uma categoria central, e há uma descrição de como se chegou a ela?
 - sim, há uma categoria central: “coopetição”. Se chegou a essa categoria durante as entrevistas informais, momento em que emergiu exemplos de evidências de que ocorrem comportamentos simultâneos de cooperação e competição entre os vendedores;
- l) houve algumas mudanças no projeto de pesquisa decorrente nos achados da pesquisa?
 - sim, ocorreram mudanças na etapa de codificação axial, onde foi necessária a incorporação de novos dados, coletados por meio de três entrevistas em profundidade;
- m) será que o pesquisador encontrou quaisquer problemas ao fazer a pesquisa? Existe alguma menção de um caso negativo, e como foi que os dados foram manipulados?
 - acredita-se que a pesquisa em organizações, especificamente o processo de coleta de dados nunca é uma tarefa fácil. Neste estudo, foi necessário demonstrar um claro benefício para a empresa e como ela poderia se apropriar do conhecimento gerado neste trabalho;
- n) existem claras decisões metodológicas para que os leitores possam avaliar as suas adequações da coleta de dados (amostragem teórica) com as análises?
 - sim. No processo de análises das entrevistas as decisões metodológicas são explicadas sob os títulos de “notas metodológicas”;

- o) houve comentários sobre as conclusões de outros profissionais e de participantes? E foram feitas alterações na teoria com base nesse (s) *feedback* (s)?
- sim. Ocorreu avaliação e dos conteúdos. Isso ocorreu durante a validação ética, apresentada na subseção “5.1.5 Validação ética”;
- p) será que o pesquisador manteve um diário ou caderno de pesquisa?
- não. A falta desse procedimento pode também ser considerado como uma limitação da pesquisa. Assim como as notas de campo, a necessidade de um diário de pesquisa não foi compreendida como necessária durante as etapas de coletas dados. No entanto, acredita-se que um diário de pesquisa teria contribuído significativamente para a melhoria e organização do trabalho.

5.1.8.4 Checklist de avaliação da qualidade e aplicabilidade do estudo

Corbin e Strauss (2014) sugerem 17 pontos de verificação relacionados à avaliação da qualidade e da aplicabilidade do estudo. São eles:

- a) qual é a categoria central, e como é que as principais categorias se relacionam com ela? Existe um diagrama que descreve essas relações?
- a categoria central é a cooperação e é apresentada na subseção “5.1.7 Apresentação das principais categorias e teorias”;
 - sim. A Figura 12 – Codificação seletiva, apresenta a categoria cooperação e os respectivos relacionamentos, pois é utilizado a técnica de visualização dos dados como forma de redução e apresentação dos mesmos. Técnica essa, sugerida por Hair Jr. et al. (2010);
- b) a categoria central é suficientemente ampla para que ela possa ser usada para estudar outras populações e situações semelhantes para além do cenário deste trabalho?
- Acredita-se que sim. Os desdobramentos dos resultados deste estudo estão, inclusive, descritos na subseção “9.5 SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS”;
- c) estão cada uma das categorias desenvolvidas em termos de suas propriedades e dimensões, de modo que eles mostram profundidade, amplitude e variação?
- as categorias estão desenvolvidas em termos de suas propriedades e dimensões, de maneira que possibilitaram posteriormente um estudo quantitativo, que é

apresentado nas seções “6 METODOS E PROCEDIMENTOS DA FASE ESCRITVA: PESQUISA QUANTITATIVA” e “7 RESULTADOS DA FASE DESCRITIVA”.

- d) existem dados descritivos fornecendo riqueza de detalhes em cada categoria, de maneira que apresente vida à teoria, fornecendo compreensão e podendo serem usados em uma variedade de situações?
- sim, o Capítulo “5 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA FASE EXPLORATÓRA” fornece um encadeamento lógico da construção da teoria. No entanto, devido às limitações de espaço para inclusão de novos dados, parte de dados brutos, bem como as suas interpretações não estão apresentadas neste documento.
- e) existiu um contexto de como os dados foram identificados e integrados na teoria?
- sim, isso é apresentado no Capítulo “5 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA FASE EXPLORATÓRA”.
- f) existe um processo que foi incorporado na teoria na forma de mudanças de ações e interação em relação a mudanças no contexto? Existe ação-interação combinadas a diferentes situações, demonstrando como a teoria pode variar em diferentes condições e, portanto, ser aplicada a situações diferentes?
- sim. Foram identificadas hipóteses de moderação;
 - esses contextos foram aprofundados nas seções “6 METODOS E PROCEDIMENTOS DA FASE ESCRITVA: PESQUISA QUANTITATIVA” e “7 RESULTADOS DA FASE DESCRITIVA”.
- g) como é explicada a saturação, quando e como foi determinado que as categorias foram saturadas?
- a saturação foi entendida como finalizada a partir da validação êmica e é explicada na subseção “5.1.5 Abstração e saturação teórica”;
- h) as conclusões ressoam ou se encaixam com a experiência de ambos os profissionais que a pesquisa se utilizou e com os participantes que participaram do estudo? Os participantes podem se ver na história, mesmo que nem todos os detalhes se aplicam a eles? Será que isso soa verdadeiro para eles? Os profissionais e os participantes reagem emocionalmente, bem como profissionalmente com os resultados?
- sim. Com exceção do Diretor de RH, que se encontrava em férias durante a fase de validação êmica, todas os outros participantes das entrevistas individuais

validaram os resultados. No entanto, isso não foi possível com os participantes dos grupos de foco. Ainda, mesmo que a população de pesquisa deste estudo tivesse como objetivo os vendedores da empresa, utilizou-se de vários profissionais, de diversos cargos, durante a coleta e validação dos respectivos conteúdos;

- os vendedores que participaram da validaçãoêmica demonstram firmeza em relação a compreensão e afirmação dos resultados do estudo;
 - sim, durante a validação foi enfatizado os resultados contextualizando-se com exemplos de textos dos participantes;
 - durante a validaçãoêmica notou-se que os validadores pensavam antes de responder a um questionamento, demonstrando atenção e consciência em relação a validades dos conteúdos, ou seja, acredita-se que os resultados refletiam o contexto do ambiente da empresa.
- i) existem lacunas ou falta de ligações na teoria, deixando o leitor confuso e com uma sensação de que algo está faltando?
- acredita-se que a falta de quantificação de dados qualitativos são, de certa forma, uma lacuna em pesquisas qualitativas. No entanto, um dos propósitos deste trabalho é justamente o de integrar dados qualitativos e quantitativos. A etapa quantitativa deste estudo se propõe a corrigir, de certa forma, essa lacuna.
- j) existe uma avaliação de casos extremos ou negativos?
- a busca por casos negativos foi concentrada principalmente na literatura. No entanto, em relação aos casos negativos nas coletas de dados, acredita-se que poderia ter sido melhor registrado estes procedimentos. A falta desses procedimentos na pesquisa de campo acabou proporcionando uma limitação do estudo.
- k) existe variação na construção da teoria?
- sim, há variações no processo de amostragem teórica, na seleção da amostra de pesquisa, bem como na amplitude de tempo na coleta de dados;
- l) os resultados são apresentados de uma maneira criativa e inovadora? Será que a pesquisa diz algo novo ou coloca velhas ideias em conjunto de novas maneiras?
- acredita-se que o estudo do tema coopetição é relativamente novo. Mais especificamente, dadas as características da coopetição individual, acredita-se que o estudo tem, sim, um caráter inovador;

- a pesquisa integra dois campos aparentemente contraditórios que são a cooperação e a competição.
- m) os resultados dão uma visão sobre as situações gerenciais e fornecem conhecimentos que podem ser aplicados para desenvolver políticas, práticas de mudança, acrescentando conhecimento à base de uma profissão?
- uma das características deste trabalho, é o comprometimento do pesquisador em relação à busca por conteúdos que unam teoria à prática. Compromisso esse que foi assumido juntos ao diretor de RH e o gerente RH da empresa. Ficou acertado que ao final do estudo, seria proporcionado pelo pesquisador encontros para demonstração dos achados desta pesquisa e de como esses resultados poderiam ser utilizados pela empresa. Além disso, as implicações gerenciais são apresentadas na subseção “8.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS”;
- n) será que os resultados teóricos parecem ser significativos? E em que medida?
- sim. Os resultados obtidos neste estudo sugerem ser significativos no sentido de contribuírem para o avanço da ciência. Em relação a isso, sugere-se a leitura da subseção “.82 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS”;
- o) será que os resultados têm o potencial para se tornarem parte das discussões teóricas e serão trocadas ideias entre relevantes grupos sociais e profissionais?
- considerando-se que o estudo é, em sua essência, uma tese de doutorado, acredita-se que sim. Ainda, ele será disponibilizado na sua íntegra na base de dados da UNISINOS, no endereço eletrônico www.unisinos.br.
- p) as limitações do estudo são claramente enunciadas?
- sim. São apresentadas na subseção “8.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA”.
- q) há sugestões para a prática, a política, ensino e aplicação da pesquisa?
- sim. Esses procedimentos são apresentados no Capítulo “8 CONCLUSÕES”.

6. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA FASE DESCRITIVA: PESQUISA QUANTITATIVA

Este capítulo apresenta o delineamento metodológico da concepção descritiva da pesquisa. Na sequência apresenta-se a metodologia quantitativa utilizada. Mostra-se também os aspectos relevantes da abordagem quantitativa, mais especificamente da modelagem de equações estruturais. Após, traz a descrição procedimental da pesquisa quantitativa realizada.

Esta etapa do trabalho é caracterizada como uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, etapa essa definida por Hair Jr. et al. (2005) como uma pesquisa que descreve algo mensurando características de eventos, objetos, pessoas ou atividades. Para Malhotra et al. (2005), a pesquisa descritiva é derivada da pesquisa conclusiva, que tem como objetivo central a descrição de algo em torno do objeto de pesquisa, ou seja, uma ocorrência, um evento ou um fenômeno.

De acordo como Cooper e Schindler (2003), o estudo descritivo tenta descrever ou definir o sujeito, frequentemente por meio da criação de um perfil de um grupo de problemas, pessoas ou eventos, a partir da coleta de dados e da tabulação de frequências nas variáveis de pesquisa e sua interação. Os estudos descritivos têm a característica da formalidade e são normalmente estruturados com hipóteses ou questões investigativas claramente estruturadas. Para os autores, os estudos formais atendem a diversos objetivos de pesquisa, tais como:

- a) descrição de fenômenos ou características associadas com a população-alvo;
- b) estimativa das proporções de uma população que tenha essas características;
- c) descoberta de associações entre variáveis;
- d) descoberta e mensuração de relações de causa e efeito entre as variáveis.

Os três primeiros objetivos são normalmente associados a estudos descritivos, enquanto que o quarto objetivo leva a estudos de relações causais.

Segundo Hair Jr. et al. (2005), os estudos descritivos do tipo *surveys*²⁶ de amostra caracterizam os estudos transversais. Os estudos transversais, por sua vez, têm uma distinta característica, que é a de que os elementos são medidos somente uma vez durante o processo de investigação e sintetizados estatisticamente. As estatísticas descritivas baseadas em

²⁶ Procedimento usado para coletar dados primários dos indivíduos. Uma forma de questionar o respondente a partir de um conjunto de perguntas padronizadas e instruções para o respondente e para o pesquisador.

mensuração de amostras descrevem uma população. Ao investigar as relações existentes entre as variáveis latentes, ou construtos em análise, mediante a proposição de hipóteses de pesquisa, foi implementado um estudo de corte transversal único com a aplicação de uma *surveys* (HAIR JR. et al., 2005; MALHOTRA et al., 2005; COOPER; SCHINDLER, 2003), o que é relatado nas próximas seções.

Considerando-se isso, na subseção seguinte é abordado a modelagem de equações estruturais, que é utilizada para testar o modelo teórico do estudo.

6.1 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

A modelagem de equações estruturais (MEE) não se trata de uma única técnica estatística. Pelo contrário, se refere a uma família de técnicas e procedimentos, ou melhor, uma família de modelos estatísticos que buscam explicar as relações entre múltiplas variáveis. Ela examina a estrutura de inter-relações expressas em uma série de equações, semelhante a uma série de equações de regressão múltipla, combinando métodos multivariados, mais precisamente a regressão múltipla e a análise fatorial (BYRNE, 2009; HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011).

A diferença mais óbvia entre a modelagem de equações estruturais e outras técnicas multivariadas é o uso de relações separadas para cada conjunto de variáveis dependentes. Em termos mais simples, MEE estima uma série de equações múltiplas separadas, mas interdependentes, simultaneamente, pela especificação do modelo estrutural usado pelo programa estatístico (HAIR JR. et al., 2009).

Enquanto grande parte das técnicas de análise multivariada permite que se avalie somente uma relação de dependência, a MEE permite que se trabalhe simultaneamente com diversas relações de dependência, com eficiência estatística, possibilitando uma fácil transição da análise exploratória para a análise confirmatória. Além disso, serve para testar hipóteses em torno de relações estabelecidas entre variáveis latentes, que são conceitos teorizados e não observáveis que podem ser representados por variáveis observáveis ou mensuráveis. Os construtos são medidos indiretamente pelo exame de consistências entre múltiplas variáveis medidas, algumas vezes chamadas manifestas ou indicadores, os quais são reunidos por diferentes métodos de coletas de dados (HOYLE, 1995).

Neste sentido, a MEE contempla dois aspectos importantes em termos de procedimentos de pesquisa: que as relações causais em estudo sejam representadas por uma série de equações estruturais (regressões); e que estas relações causais podem ser modeladas

graficamente, permitindo uma maior clareza e entendimento sobre a teoria subjacente ao estudo (BYRNE, 2009).

A flexibilidade da aplicação de MEE fornece aos pesquisadores uma poderosa ferramenta analítica adequada para muitos objetivos de pesquisa. No entanto, três estratégias distintas de MEE se destacam para sua aplicação: estratégia de modelagem confirmatória, modelos concorrentes e desenvolvimento de modelos. Na estratégia de confirmação de modelos, o pesquisador especifica um só modelo e avalia a sua significância estatística. Na comparação entre modelos, o pesquisador identifica e testa modelos concorrentes (rivais), modelos estes que representam relações causais diferentes (equivalentes ou alternativas). E, por fim, na estratégia de desenvolvimento de modelos, o pesquisador, apesar de propor um modelo inicial, tem o objetivo de melhorá-lo, refiná-lo, a partir da modificação dos modelos estrutural e de mensuração (HAIR JR. et al., 2009).

Como o objetivo central deste trabalho é verificar as inter-relações de construtos propostos, o mesmo utilizou-se da abordagem confirmatória de Modelagem de Equações Estruturais, ou seja, a aplicação mais direta de MEE, pois é especificado um só modelo (conjunto de relações) e a técnica estatística é utilizada para avaliar quão bem o modelo se ajusta aos dados.

6.1.1 O papel da teoria em modelagem de equações estruturais

De acordo com Hair Jr. et al. (2009) a modelagem de equações estruturais jamais deve ser tentada sem uma forte base teórica para especificação dos modelos de mensuração e estrutural. A teoria desempenha alguns papéis fundamentais em MEE, como especificação de relações que definem o modelo e estabelecimento de causalidade, particularmente quando se usam dados de *cross-section*²⁷. Apesar de teoria ser importante em todos os procedimentos multivariados, ela é particularmente importante para MEE, pois esta é considerada uma análise confirmatória. Ou seja, ela é útil para testar e potencialmente confirmar uma teoria. A teoria é necessária para especificar relações em modelos estrutural e de mensuração, modificações das relações propostas e muitos outros aspectos de estimação de um modelo.

Outro aspecto importante do papel da teoria em MEE diz respeito a natureza causal. Essa, talvez seja o tipo mais forte de inferência teórica que um pesquisador pode esboçar.

²⁷ A expressão *cross-section* refere-se à seleção de um grupo de observações que são representativos da população ou universo do qual foi extraído, em um período de tempo específico.

Envolve a proposta de relação de dependência, e na verdade, baseada em causalidade, ou seja, uma inferência causal envolve uma relação de causa e efeito. No entanto, simplesmente imaginar que uma relação de dependência é causal, não a torna de fato causal. Nesse sentido, a MEE, por si só, não pode estabelecer causalidade, mas pode fornecer algumas evidências necessárias para embasar uma inferência causal (HAIR JR. et al., 2009).

6.1.2 Qualidade do ajuste de medida

A qualidade do ajuste (GOF – *Goodness-of-fit*) indica o quão bem o modelo especificado reproduz a matriz de covariância entre os itens indicadores, ou seja, a similaridade entre as matrizes de covariância estimada e observada. Diversas medidas alternativas de GOF estão à disposição dos pesquisadores. Cada medida de GOF é única, mas as medidas são classificadas em três grupos gerais: medidas absolutas, medidas incrementais, e medidas de ajuste de parcimônia (HAIR JR. et al., 2009), que são descritas a seguir:

- a) medidas de ajustes absolutos: os índices de ajuste absolutos são uma medida direta de quão bem o modelo especificado pelo pesquisador reproduz os dados observados. Como tais, eles fornecem a avaliação mais básica de quão bem a teoria de um pesquisador se ajusta aos dados da amostra. Eles não comparam explicitamente a GOF de um modelo especificado com a de qualquer outro modelo. Em vez disso, cada modelo é avaliado independentemente de outros possíveis modelos. Os índices de ajustes absolutos mais utilizados são: Estatística χ^2 ; Índice de Qualidade do Ajuste (GFI – *Goodness-of-fit Index*); Raiz do Resíduo Quadrático Médio (RMSR – *Root Mean Square Residual*) e Raiz Padronizada do Resíduo Médio (SRMR – *Standardized Root Mean Residual*); Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*);
- b) índices de ajustes incrementais: os índices de ajustes incrementais diferem dos absolutos no sentido de que eles avaliam o quão bem um modelo especificado se ajusta relativamente a algum modelo alternativo de referência. O modelo de referência mais comum é o modelo nulo, que assume que todas as variáveis observadas são não-correlacionadas. Os índices de ajustes incrementais mais utilizados são: Índice de Ajuste Normado (NFI – *Normed Fit Index*); Índice de Ajuste Comparativo (CFI – *Comparative Fit Index*); Índice de Tucker Lewis (TLI –

Tucker-Lewis Index); Índice de Não-centralidade relativa (RNI – *Relative Index For Non-centralized*);

- c) índices de ajustes de parcimônia: o terceiro grupo de índices é especificamente planejado para fornecer informação sobre qual modelo (em um conjunto de modelos concorrentes) é o melhor, considerando seu ajuste relativo a sua complexidade. Índices de ajustes de parcimônia são melhorados com o ajuste para um modelo mais simples, ou seja, com menos caminhos de parâmetros estimados. Os índices de ajustes de parcimônia mais utilizados são: Razão de Parcimônia (PR – *Parsimony Ratio*); Índice de Qualidade de Ajuste de Parcimônia (PGFI – *Parsimony Goodness of-fit-index*); Índice de Ajuste Normado de Parcimônia (PNFI – *Parsimony Normed of-fit-index*).

6.1.3 Qualidade do ajuste estrutural

Segundo Hair Jr. et al. (2009), o processo de se estabelecer a validade do modelo estrutural segue as diretrizes gerais apresentadas. O ajuste geral pode ser avaliado usando um valor de χ^2 e os graus de liberdades associado para o modelo estrutural, um outro índice absoluto, um índice incremental, um indicador de qualidade do ajuste e um de má qualidade do ajuste.

O bom ajuste de modelo, por si, só é insuficiente para sustentar uma teoria estrutural proposta. O pesquisador também deve examinar as estimativas de variância explicada para os construtos endógenos de maneira análoga à análise de R^2 feita em regressão múltipla (HAIR JR. et al., 2009).

6.1.4 Índices de ajustes utilizados

Como descrito, vários índices de ajustes devem ser usados para avaliar qualidade de ajuste de um modelo. De maneira a atender aos procedimentos teóricos, a seguir é apresentado detalhadamente os índices de ajustes utilizados na validação do modelo de mensuração e do modelo estrutural desse estudo.

Seguindo a determinação de Hair Jr. et al. (2009), múltiplos índices de ajustes devem ser usados para avaliar qualidade de ajuste de um modelo e devem incluir:

- a) o valor do χ^2 e os graus de liberdade associado: vários autores têm sugerido o uso da razão de χ^2/gl como uma medida de ajuste e com a relação próxima a um para os modelos corretos. HAIR JR. et al., (2009) entendem que é a mais fundamental medida de ajuste geral. De acordo com esses autores, um valor elevado de χ^2 em relação aos graus de liberdade significa que as matrizes observadas e estimadas diferem sensivelmente, ou seja, são consideravelmente diferentes. O problema é que não está claro quão longe você deve deixar a relação chegar antes de concluir que o ajuste do modelo é insatisfatório (ARBUCKLE, 2013). Wheaton et al. (1977) sugerem que os pesquisadores também devem calcular o χ^2 relativo, sugerindo uma relação de cerca de cinco ou menos, como sendo razoável para o ajuste do modelo. No entanto, Byrne (1989, p. 55) diz que “parece claro que uma relação de $\chi^2/gl > 2,00$ representa um ajuste inadequado”;
- b) pelo menos um índice de ajuste absoluto: portanto, quatro índices de ajustes absolutos são apresentados como resultado da medida direta do ajuste do modelo especificado, sendo eles:
- GFI (*Goodness-of-fit Index* ou Índice de Qualidade de Ajuste): este índice é semelhante ao coeficiente de determinação (R^2) em regressão múltipla e pode ser ajustado ao número de parâmetros do modelo (FIDELL et al., 1996). O GFI mede o ajustamento global por meio da comparação entre os resíduos quadrados dos dados do modelo predito com os dados reais. Seu valor pode variar entre 0 e 1, sendo que o valor “1 indica um ajuste perfeito” (ARBUCKLE, 2013, p. 135). Entretanto, não há limite de referência para aceitação, sendo que valores maiores indicam melhor ajuste, sem referências definidas. No passado, valores de GFI iguais ou superiores a 0,9 eram considerados bons (HAIR JR. et al., 2005, p. 526);
 - AGFI (*Adjusted Goodness-of-fit Index* ou Índice Ajustado de Qualidade de Ajuste): este índice tenta levar em conta diferentes graus de complexidade do modelo. Ele faz isso ajustando o GFI por proporção entre os graus de liberdade usados em um modelo e o número total de graus de liberdade disponíveis. “O AGFI penaliza modelos mais complexos e favorece aqueles com um número mínimo de caminhos livres” (HAIR JR. et al., 2009, P. 569). Valores AGFI são tipicamente menores que o GFI, proporcionalmente à complexidade do modelo;

- RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation* ou Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação): medida utilizada para corrigir a tendência da estatística χ^2 de rejeitar algum modelo especificado a partir de grandes amostras grande número de variáveis observadas. É a raiz quadrada dos quadrados dos erros de aproximação e se constitui em uma estimativa do grau de ajuste de um modelo que poderia ser esperado se fosse testado em toda a população e não apenas na amostra analisada. Assim, representa o quão bem um modelo se ajusta a uma população e não apenas a uma amostra usada para estimação. Explicitamente, tenta corrigir a complexidade do modelo e tamanho amostral, incluindo cada um desses dados em sua computação. Logo, pode ser entendido também com um índice de má qualidade de ajuste, em contraste com índices nos quais valores maiores produzem ajuste melhor. Valores entre 0,05 e 0,08 são tidos como aceitáveis (HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011);
 - RMSR (*Root Mean Square Residual*): este índice equivale à raiz quadrada da média dos resíduos quadrados, uma média dos resíduos entre as matrizes observadas e os resíduos da matriz de referência. O RMSR pode ser definido pela matriz de covariância ou pela matriz de correlação, sendo mais eficiente quanto às correlações (HAIR JR. et al., 2009). Para este índice, valores baixos indicam um bom ajustamento e “um RMSR 0 indica um ajuste perfeito” (ARBUCKLE, 2013, p. 637);
- c) pelo menos um índice incremental: três índices de ajustes incrementais serão apresentados como decorrentes da análise proveniente de MEE:
- CFI (*Comparative Fit Index* ou Índice de Ajuste Comparativo): medida comparativa global entre os modelos estimado e nulo (HAIR JR. et al., 2009). Os valores podem variar de 0 (ajustamento fraco) a 1 (ajustamento perfeito), sendo que são recomendados, também, valores superiores a 0,90 (HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011). Pelo fato do CFI ter muitas propriedades desejáveis, incluindo sua insensibilidade relativa, mas não completa, em relação à complexidade do modelo, ele está entre os índices mais usados (HAIR JR. et al., 2009);
 - TLI (*Tucker-Lewis Index* ou Índice de Tucker-Lewis): tal como o CFI, o TLI é conceitualmente semelhante no sentido de que também envolve uma comparação matemática de um modelo teórico de mensuração especificado com

um modelo nulo de referência. Por não ser um índice normado seu valor pode ficar abaixo de 0 ou acima de 1. No entanto, modelos com um bom ajuste, os valores de TLI se aproxima de 1 (HAIR JR. et al., 2009);

- NFI (*Normed Fit Index* ou Índice de Ajuste Normado): trata-se de uma comparação do valor do qui-quadrado do modelo proposto com o do modelo nulo. Ou seja, essa medida representa a proporção de covariância total existente entre as variáveis observadas explicadas no modelo proposto em relação ao modelo nulo. Um valor igual a 0 indica “nenhum ajuste” e igual a 1 “um ajuste perfeito”, sendo que são recomendados valores superiores a 0,90 (HAIR JR. et al., 2009; HU; BENTLER, 1995);
- d) um índice de qualidade de ajuste: refere-se aos índices GFI, CFI ou TLI, já apresentados anteriormente;
- e) pelo menos um índice de má qualidade de ajuste: idem para RMSEA. Ressalva-se que este índice foi apresentado também como um índice de ajuste absoluto. Assim, o índice RMSEA é tanto um índice de má qualidade de ajuste, quanto um índice de ajuste absoluto.

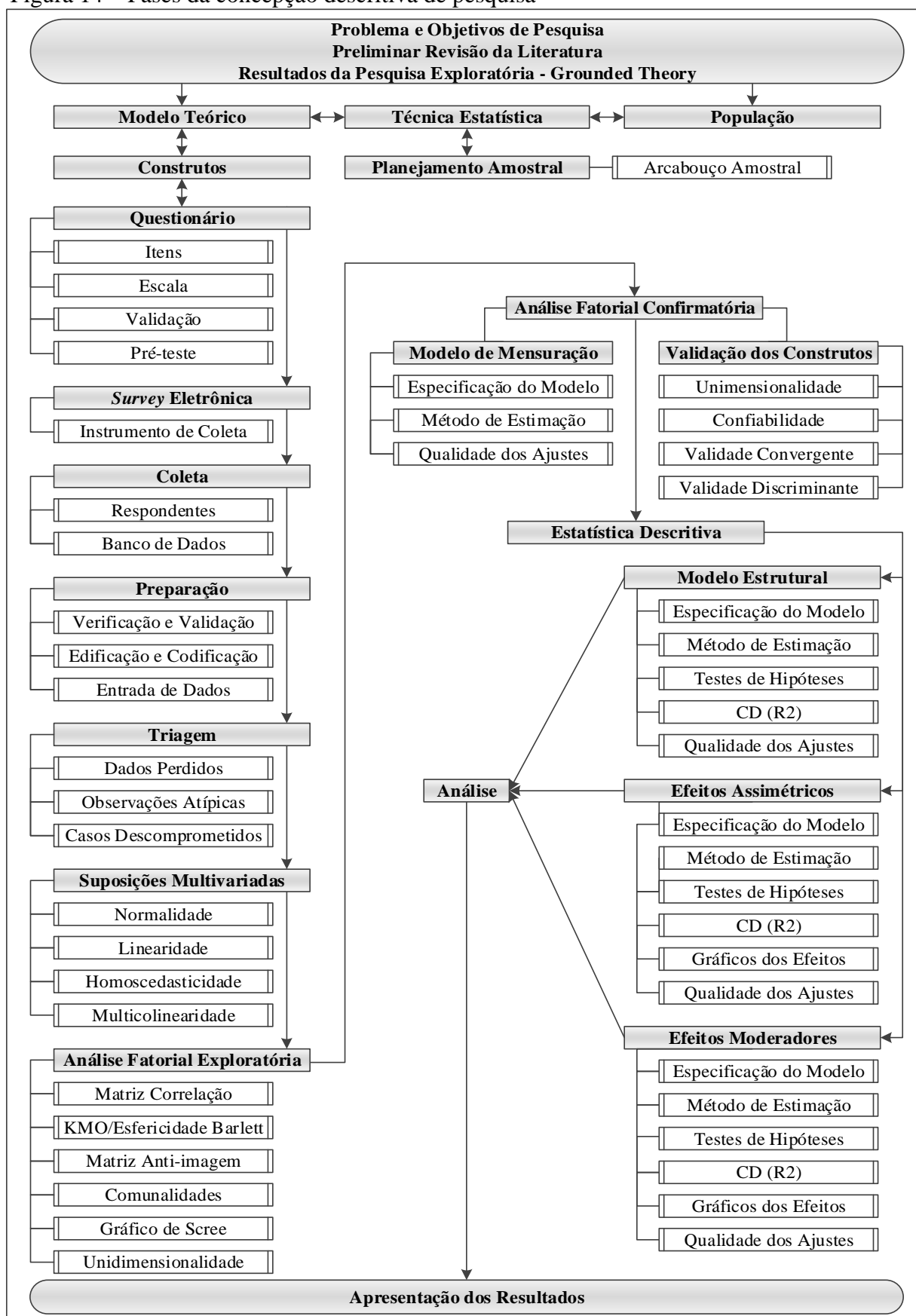
6.2 ETAPAS DA FASE DOS PROCEDIMENTOS QUANTITATIVOS

Considerando-se a Figura 14, que é apresentada mais adiante, esta etapa do trabalho tem por objetivo apresentar as fases dos procedimentos quantitativos da pesquisa.

Assim, nas próximas subseções é mostrado os procedimentos utilizados na seleção da população e amostragem do estudo. Após, descreve-se os procedimentos da operacionalização dos construtos, ou seja, do questionário dados primários, do questionário de dados secundários, da validação do questionário de pesquisa e do pré-teste do instrumento de coleta de dados. Depois, o estudo mostra os procedimentos da coleta de dados, esclarecendo sobre a utilização da *survey* eletrônica, dos respondentes e das questões sobre o banco de dados que foi utilizado. Mas adiante, é apresentado os procedimentos em relação à preparação de dados, esclarecendo sobre a preparação dados, a verificação e validação, a caracterização da amostra, a edição e codificação e, por último, a entrada de dados no software SPSS.

Salienta-se que as fases: de triagem, das suposições multivariadas, análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória, que também apresentados na Figura 14, fazem parte dos resultados da pesquisa e, portanto, serão mostrados no Capítulo “7 RESULTADOS DA FASE DESCRITVA”.

Figura 14 – Fases da concepção descritiva de pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

Obs.: CD (R²) refere-se ao termo Coeficiente de Determinação (R quadrado).

6.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

No contexto de pesquisas quantitativas, a ideia básica de amostragem é que, ao selecionar alguns elementos de uma população, pode-se tirar conclusões sobre toda a população. Um elemento de uma população é a pessoa que está sendo considerada para a mensuração. É, portanto, a unidade de estudo. Em relação a isso, Cooper e Schindler (2003) destacam que, embora um elemento possa ser uma pessoa, ele também pode ser qualquer outra coisa, como por exemplo unidades de uma empresa, se estivéssemos estudando um conjunto de filiais. Mais especificamente, a população é um conjunto completo de elementos sobre os quais se deseja fazer algumas inferências.

Nesse contexto, apresenta-se o os conceitos dos elementos básicos da teoria da amostragem, a partir do entendimento de Hair Jr. et al. (2010). São eles:

- a) população: o conjunto identificável de elementos de interesse do pesquisador e pertinentes ao problema informacional;
- b) elemento: pessoa ou objeto na população-alvo definida do qual se busca informações;
- c) população-alvo: o conjunto completo de elementos identificados para investigação;
- d) unidades amostrais: os elementos da população-alvo disponíveis para seleção durante o processo de amostragem;
- e) arcabouço amostral: a lista de todas as unidades amostrais qualificadas.

Considerando esses entendimentos, define-se que a população considerada para esta pesquisa compreende todos funcionários que exercem a função de vendedor nas unidades amostrais das lojas físicas da Lojas Colombo.

A Tabela 12 tem o objetivo de apresentar o arcabouço amostral das lojas físicas da empresa estudada, detalhando as unidades por tipo de loja e as respectivas distribuições nas unidades federativas de atuação da empresa. Logo após, a Tabela 13 detalha o estrato da população e subpopulações de pesquisa, onde é detalhado o número de vendedores atuantes na empresa à época que foram coletados os dados. A tabela detalha a distribuição e porcentagens dos vendedores a partir de três perspectivas: a regional de atuação da filial, o tipo de loja e o gênero do funcionário.

Tabela 12 – Arcabouço amostral das lojas físicas

Tipo de Loja	Unidade Federativa												Total		
	PR			RS						SC					
	Região														
	1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	1	2			
A	Shopping		1	1	-	1	2	1	-	1	1	-	3	-	11
B	Premium		1	2	-	2	3	-	-	-	-	-	2	-	10
C	Rua (até 50.000 hab.)		3	11	12	11	-	7	8	11	11	14	5	9	102
D	Rua (ente 50.000 e 100.000 hab.)		3	6	5	6	1	1	5	8	5	3	4	8	55
E	Rua (acima de 100.000 hab.)		10	4	4	4	12	10	5	5	5	3	9	3	74
Total			18	24	21	24	18	19	18	25	22	20	23	20	252

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Tabela 13 – Estrato da população e subpopulações de pesquisa

Regional			Tipo Loja										Gênero			
Região	N	%	A		B		C		D		E		Feminino		Masculino	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
PR 1	85	6,0	9	0,6	11	0,8	11	0,8	15	1,1	39	2,8	33	2,3	52	3,7
PR 2	97	6,9	5	0,4	11	0,8	37	2,6	25	1,8	19	1,3	34	2,4	63	4,4
PR 3	82	5,8	-	-	-	-	42	3,0	20	1,4	20	1,4	45	3,2	37	2,6
RS 1	201	14,2	17	1,2	59	4,2	-	-	3	0,2	122	8,6	69	4,9	132	9,3
RS 2	140	9,9	14	1,0	9	0,6	44	3,1	39	2,8	34	2,4	77	5,4	63	4,4
RS 3	135	9,5	9	0,6	-	-	46	3,2	12	0,8	68	4,8	60	4,2	75	5,3
RS 4	97	6,9	-	-	-	-	24	1,7	29	2,0	44	3,1	43	3,0	54	3,8
RS 5	143	10,1	3	0,2	-	-	43	3,0	48	3,4	49	3,5	63	4,4	80	5,6
RS 6	124	8,8	4	0,3	-	-	46	3,2	25	1,8	49	3,5	58	4,1	66	4,7
RS 7	99	7,0	-	-	-	-	60	4,2	16	1,1	23	1,6	41	2,9	58	4,1
SC 1	130	9,2	25	1,8	16	1,1	15	1,1	20	1,4	54	3,8	52	3,7	78	5,5
SC 2	83	5,9	-	-	-	-	29	2,0	34	2,4	20	1,4	33	2,3	50	3,5
Subtotal	1416	100	86	6,1	106	7,5	397	28,0	286	20,2	541	38,2	608	42,9	808	57,1
Total N	1416												1416			
Total %	100												100			

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Em relação ao tamanho da amostra de pesquisa, em geral, a modelagem de equações estruturais requer uma amostra maior comparada a outras técnicas multivariadas, em virtude de alguns dos algoritmos estatísticos usados nos programas computacionais não serem confiáveis com amostras pequenas. Além disso, algumas considerações que afetam o tamanho exigido para a amostra em MEE devem ser observadas, entre elas: a distribuição multivariada de dados; a técnica de estimação; a complexidade do modelo, quantidade (volume) de dados perdidos (*missings*) e variância média de erro entre os indicadores refletivos (HAIR JR. et al., 2009).

Por sua vez, Kline (2011) sugere que, tendo em vista a utilização da MEE no estudo e a complexidade dos modelos, a amostra deveria ser composta por 200 casos ou mais. À semelhança de Hair Jr. et al. (2009), que sugerem, quando da utilização da técnica de estimação de máxima verossimilhança, o procedimento de estimação mais comum em MEE, amostras entre 150 e 400 casos são mais adequados (sendo 200 o recomendado uma vez que estabelecem

uma base sólida para a estimação). Os autores descrevem que ao estipular o tamanho da amostra, deve-se levar em conta uma estimativa em torno de 10% de casos que deverão ser excluídos nos processos de dados perdidos (*missings*) e de observações atípicas (*outliers*).

Considerando a complexidade deste estudo, principalmente pela necessidade de se testar hipóteses de assimetria, moderadoras, e recursivas, optou-se por um tamanho amostral de pelo menos 1.000 casos.

A técnica utilizada para a seleção da amostra de pesquisa foi a amostragem estratificada, que usa um processo de duas etapas para dividir a população em subpopulações (também chamada de subgrupo ou camadas), produzindo uma amostra probabilística em vez de uma amostra por conveniência ou julgamento. A amostragem probabilística baseia-se na premissa de que cada elemento da população-alvo conta com uma probabilidade conhecida, mas não necessariamente igual, de ser selecionado para uma amostra; se realizada de modo adequado, a amostragem probabilística assegura que a amostra será representativa e que o erro associado a ela é conhecido (HAIR JR. et al., 2009).

De acordo com as variáveis de estratificação, os subgrupos da população – região de atuação, tipo de loja e gênero do respondentes – foram formados com base em quatro critérios (COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2011):

- a) homogeneidade: os elementos nas camadas devem ser similares ou homogêneos;
- b) heterogeneidade: os elementos precisam ser diferentes ou heterogêneos entre as camadas;
- c) parentesco: as variáveis de estratificação precisam ter relação com a característica de interesse;
- d) amplitude: o número de camadas deve variar entre duas e seis;
- e) custo.

Um dos principais objetivos da amostragem estratificada é aumentar a precisão sem elevar o custo da pesquisa, já que o método oferece duas vantagens. A variação de amostragem é reduzida, quando seguido os critérios acima e os custos de amostragem, também podem ser reduzidos quando as variáveis de estratificação são escolhidas de tal forma que sejam fáceis de medir e de aplicar. Entende-se que da maneira como foram conduzidos os procedimentos e o rigor com as observações dos critérios propostos, a amostra selecionada retrata bem as características da população de pesquisa, sendo validada em termos de mensuração tanto em termos de acuidade, como em precisão da estimativa. De acordo com Cooper e Schindler

(2003), por acuidade, entende-se o grau em que os vieses ficam de fora da amostra. Precisão de estimativa refere-se ao entendimento que nenhuma amostra vai representar totalmente a sua população em todos os aspectos e espera-se que os descritores numéricos que descrevem as amostras sejam diferentes da população devido às flutuações aleatórias inerentes ao processo de amostragem (erro de amostragem).

6.4 DESENVOLVIMENTO DO MODELO TEÓRICO

Um modelo é uma representação de uma teoria. Uma teoria, por sua vez, pode ser imaginada como um conjunto sistemático de relações que fornecem uma explicação consistente e abrangente de fenômenos. Hair Jr. et al. (2009, p. 545) acrescentam que, a partir dessa definição, percebe-se que teoria não é domínio exclusivo da vida acadêmica, mas pode ser radicada na experiência e prática, pela observação do comportamento do mundo real. No entanto, para esses autores, um modelo jamais deve ser tentado sem uma forte base teórica para especificação dos modelos de mensuração e estrutural.

O modelo convencional em terminologia de MEE consiste, na verdade, de dois modelos, o de mensuração (representando como variáveis e medidas se unem para representar construtos) e o modelo estrutural (que mostra como os construtos são associados entre si. Esses modelos são apresentados detalhadamente nas subseções “7.4.3 Especificação do modelo de mensuração” e “7.6.1 Especificação do modelo estrutural”.

Considerando-se essa abordagem inicial, nas próximas subseções do trabalho apresenta-se a operacionalização dos construtos, os questionários primários e secundários, bem como as validações dos mesmos e o pré-teste do instrumento de coleta de dados.

6.4.1 Operacionalização dos construtos

Os construtos, por definição de Hair Jr. et al. (2009, p. 540), referem-se a um “conceito inobservável ou latente que o pesquisador pode definir em termos teóricos, mas que não pode ser diretamente medido ou medido sem erro”. Mais especificamente, a operacionalização de um construto latente em MEE, devido a sua impossibilidade de uma medida direta, é representada ou medida por uma ou mais variáveis latentes ou por indicadores, que se constituem nas variáveis observáveis (BYRNE, 2001; KLINE, 2011).

Conforme a Figura 13, três construtos foram identificados na composição do modelo teórico resultante da etapa exploratória, e que compõem o modelo proposto para ser aferido nesta fase, ou seja, a etapa descritiva. São eles:

- a) cooperação (COOPERAÇÃO);
- b) competição (COMPETIÇÃO);
- c) performance (PERFORMANCE).

Resgata-se, novamente, as definições desses construtos para este estudo. A cooperação segue o entendimento de Deutsch (1949a) e é definida como uma contribuição voluntária de indivíduos, grupos, e assim por diante, para o êxito das tarefas comuns e/ou para os objetivos de realização ou investimento. A competição, é definida como o ato de procurar ou se esforçar para ganhar o que o outro está ao mesmo tempo esforçando-se por obter (MEAD, 1937). Por último, a performance segue o entendimento de Churchill Jr. et al. (2000) que a definiu como o comportamento avaliado em termos da contribuição efetiva dos vendedores para as metas e objetivos de vendas de uma determinada organização.

Os construtos latentes envolvidos em um modelo de equações estruturais podem ser relacionados com variáveis medidas via uma relação de dependência. No entanto, destaca-se que não se refere a uma relação de dependência entre construtos. Ao invés disso, variáveis medidas são consideradas como dependentes dos construtos. Essas variáveis são, então, chamadas de indicadoras de construtos. Indicadores porque nenhuma variável isolada pode representar completamente um construto, mas pode ser usada como indicadora do mesmo. No entanto o pesquisador deve justificar a base teórica dos indicadores, pois a MEE examina apenas as características empíricas das variáveis (HAIR JR. et al., 2009, p. 545).

Levando-se em conta essa necessidade, os construtos desta tese foram operacionalizados a partir dos estudos *grounded theory* e, após, os indicadores foram adaptados de escalas de mensuração desenvolvidas e validadas em outros estudos, pois a revisão da literatura proporcionou a identificação pesquisas empíricas com construtos adotados neste trabalho. Os detalhes desses procedimentos são apresentados e particularizados no Apêndice A – Base teórica das variáveis utilizadas neste estudo.

Em relação a seleção dos itens e escalas de mensuração, destaca-se que este procedimento se deu a partir de avaliações e sugestões de especialistas (MALHOTRA, 2011). Os especialistas participantes desta etapa de avaliação foram:

- a) Deonir De Toni – Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul;
- b) Emir José Redaelli – Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos;
- c) Fabiano Larentis – Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul;
- d) José Jerônimo de Lima Menezes – Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos;
- e) José Luiz Tomanchievicz – Gerente de Recursos Humanos da Lojas Colombo.

Para isso, inicialmente, foi elaborado um questionário com itens entendidos como relevantes para a pesquisa. Após, foi enviado um e-mail para cada um dos avaliadores, apresentando as questões para as quais solicitava-se avaliações e sobre as relevâncias das mesmas na composição de cada construto e/ou variável (assimétrica/ moderadora).

Como apoio para as suas decisões, foi disponibilizado uma pequena introdução sobre as características da tese, mais especificamente, contextualizando-se sobre o tema coopetição individual entre vendedores de uma rede de varejo e a ambiência de pesquisa escolhida, bem como as definições teóricas que se utilizou para cada construto/variável.

No e-mail foi salientado os objetivos principais da análise, que, ora, solicitávamos. Ou seja:

- a) entender se as afirmações apresentadas, quando submetidas à amostra de pesquisa, teriam condições de captar a composição de cada construto, variáveis moderadoras e variáveis instrumentais;
- b) identificar itens que poderiam ser eliminados do questionário.

Assim, cada avaliador deveria marcar a sua percepção em uma das colunas à direita de cada item do questionário elaborado, de acordo com a classificação proposta por Lawshe (1975), através da seguinte escala: “Essencial”; “Útil, mas não essencial”; ou “Irrelevante”. Entre cada construto/variável foi solicitado que cada um expressasse os comentários que entendessem pertinentes. Após ter sido recebido todas as respostas dos especialistas, o material com as escolhas e sugestões de cada avaliador foi compilado e, em seguida, analisado em conjunto o professor orientador desta tese. Em seguida, foi elaborada a seleção dos itens utilizados como indicadores neste estudo.

No entanto, na coleta final dos dados, salienta-se que foram utilizados dois tipos questionários: um para coleta de dados primários e outro para coleta de dados secundários. Para coleta dos dados primários, mais especificamente, para cada um dos construtos cooperação e competição, bem como para as variáveis contingenciais e instrumentais²⁸, foram utilizadas variáveis observáveis, ou indicadores. Essas variáveis foram apresentadas aos respondentes e, então, solicitado até que ponto concordavam ou discordavam de uma série de afirmações sobre o tema desta tese.

Assim, a mensuração se deu a partir de uma escala de *Likert* de sete pontos, sendo que “1” indicava “Discordo Totalmente” e “7” “Concordo Totalmente”, conforme demonstrado a seguir:

a) cooperação:

- o meu desempenho é resultado do trabalho em conjunto com outros colegas (vendedores);
- conto com a ajuda dos outros colegas (vendedores) para conseguir resultados;
- meu sucesso é alcançado através do trabalho em conjunto com os outros colegas (vendedores);
- dedico algum tempo no trabalho para ensinar novos colegas (vendedores);
- construo argumentos de vendas a partir de conhecimentos compartilhados com outros colegas (vendedores);
- levo em consideração tanto o meu interesse quanto os dos outros colegas (vendedores).

b) competição:

- faço melhor que os meus colegas (vendedores), mesmo quando trabalhamos juntos em uma equipe;
- as disputas com os meus colegas (vendedores) foram oportunidades para mostrar que sou melhor do que eles;
- meu sucesso é decorrente da competição em vendas com os outros colegas (vendedores);
- esforço-me para obter melhores resultados do que os dos meus colegas (vendedores);

²⁸ Para as variáveis de pré-disposição cooperativa e competitiva foram utilizadas variáveis instrumentais.

- o bom desempenho de vendas dos meus colegas (vendedores) influencia no meu esforço para melhorar;
 - eu gosto de ser reconhecido como o melhor vendedor da loja;
- c) variáveis instrumentais:
- orientação cooperativa: eu gosto de compartilhar minhas ideias e argumentos com outros colegas (vendedores);
 - orientação competitiva: eu prefiro realizar uma venda sozinho do que com ajuda de outros colegas (vendedores);
- d) variáveis contingenciais:
- laços interpessoais: eu tenho estreitas relações com colegas de trabalho (vendedores) fora do nosso ambiente de vendas;
 - normas de compartilhamento de conhecimentos: nossos superiores esperam que os vendedores compartilhem seus conhecimentos de vendas;
 - clima psicológico competitivo: a quantidade de reconhecimento que você recebe nesta empresa depende de como é a sua classificação de vendas em comparação com outros vendedores;
 - práticas gerenciais: a gerência da loja monitora constantemente o ambiente de vendas para detectar ameaças e oportunidades para o desempenho da loja.

Para coleta dos dados secundários, mais especificamente, dados de performance de cada vendedor da empresa, foram utilizadas três variáveis observáveis ou indicadores e medidos com a coleta de dados secundários objetivos internos, a partir das vendas individuais de cada vendedor em relação a três metas específicas:

- a) meta de vendas de financiamentos;
- b) meta de vendas de serviços;
- c) meta de vendas mercantis.

Para a coleta dos objetivos internos, foi disponibilizado pela empresa banco de dados contendo a relação dos valores de vendas de cada vendedor, bem como os dados das variáveis demográficas utilizadas nesta tese.

Em relação aos dados de vendas, foi disponibilizado as três metas (financeira, serviços e mercantil) e os respectivos valores que cada vendedor vendeu em cada uma delas no mês da coleta de dados primários, mais o penúltimo e antepenúltimo mês.

6.4.2 Pré-teste do instrumento de coleta de dados

Como último procedimento de validação e finalização do instrumento de coleta de dados, foi aplicado um pré-teste ou teste-piloto, que consistiu na aplicação do questionário de pesquisa em uma pequena amostra de respondentes. Esses respondentes, no entanto, com características semelhantes às da população-alvo, pois tinha-se como objetivo identificar e eliminar problemas potenciais, fixar a duração e adequação do instrumento de coleta.

Os procedimentos do pré-teste seguiram os preceitos sugeridos pelo gerente de RH, o qual determinou que o pré-teste deveria ser realizado em cinco lojas específicas da região da Serra Gaúcha.

Assim, inicialmente, foi feito contato por telefone cada gerente responsável pelas filiais sugeridas para a testagem. Nesses contatos, foi explicado os procedimentos gerais da pesquisa e avisado da anuência da direção da empresa para o procedimento. Após isso, foi enviado e-mail com as instruções e o *link* do formulário de pesquisa. Salienta-se que a correspondência eletrônica enviada aos gerentes seguiu o mesmo padrão da que, posteriormente, foi enviada às lojas. No entanto, como o formulário estava protegido por senha, nesta etapa foi feita uma alteração na segurança do mesmo, possibilitando o acesso com a matrícula de cada gerente. O modelo geral dessa correspondência é apresentado no Apêndice B.

Após o envio e a coleta dos dados do pré-teste, cada gerente foi contatado por telefone para responder como tinha percebido o processo da pesquisa. Além disso, foram questionados sobre cada parte do questionário, desde instruções e as escalas até a formatação e redação, para garantir que cada questão estava claramente redigida e não apresenta ambiguidade ou dúvidas de qualquer natureza. Em seguida, os questionamentos voltaram-se para as questões de instruções ao formulário de pesquisa, se estavam claros em relação a segurança dos dados e, também, sobre a redação dos mesmos.

Nessa fase, não foi necessárias alterações em relação aos conteúdos e procedimentos de coletas de dados.

6.5 COLETA DOS DADOS

O processo de coleta de dados foi realizado pelo método de levantamento de campo (MALHOTRA et al., 2005) e transcorreu no período do segundo semestre de 2014, a partir da combinação de duas formas de pesquisa: *survey* eletrônica (dados primários) e a utilização do banco de dados da empresa (dados objetivos secundários).

Para uma melhor visualização dos resultados de todo o processo de coleta de dados, que serão discutidos a seguir, a Tabela 14, apresentada mais adiante, é elucidativa em relação aos dados de distribuição e retorno dos questionários.

6.5.1 *Survey* eletrônica

A coleta dos dados primários de pesquisa ocorreu a partir de *survey* eletrônica, utilizando-se do apoio da tecnologia da informação da empresa espanhola Encuestafacil.com, a partir da contratação de licença para utilização dos seguintes serviços:

- a) *software* para a criação dos questionários eletrônicos;
- b) geração de *links* de acesso ao questionário de pesquisa, personalizado para cada respondente;
- c) hospedagem dos questionários e dos seus resultados nos provedores da empresa, protegidos por senha;
- d) consolidação dos dados e relatórios dos resultados em formato “.xlsx²⁹”.

Com o objetivo de melhorar o retorno da *survey* e maximizar o índice de reposta, foram utilizadas duas práticas, conforme sugere Cooper e Schindler (2003): a notificação preliminar e o acompanhamento.

A notificação preliminar aconteceu a partir de contato telefônico prévio com todos gerentes das filiais, explicando que seria enviado um *e-mail* com o *link* da pesquisa e, então, esta correspondência eletrônica deveria ser lida por ele (a) e armazenada no computador da filial durante o período da coleta de dados. Ainda, que seria de sua responsabilidade a disponibilização do e-mail aos vendedores da sua filial, bem como da solicitação para que fosse

²⁹Extensão do arquivo eletrônico dos relatórios com os resultados da pesquisa, garantindo compatibilidade com o *software* utilizado no banco de dados deste trabalho.

feito o acesso ao formulário de pesquisa. Além disso, foi pedido que cada gerente reservasse um horário e local destinados para esses procedimentos, os quais possibilitassem privacidade aos respondentes e que nenhum questionário deveria, em hipótese alguma, ser respondido com a presença de outra pessoa no recinto, além do respondente.

O acompanhamento, por sua vez, aconteceu por meio do envio de um segundo *e-mail* de “agradecimento” pela participação, seguido do “reforço” de solicitação de participação àqueles que ainda não haviam realizado a pesquisa. Esse procedimento garantiu dois objetivos: manifestar a gratidão a todos os participantes e lembrar a todos aqueles que ainda não tinham respondido aos questionários, da importância de sua participação.

A coleta de dados, por meio da *survey* eletrônica foi finalizada com o envio de 252 e-mails contendo *links* individualizados de acesso a questionários. O retorno totalizou 1240 questionários respondidos, com uma taxa de retorno de 87,57%.

6.6 PREPARAÇÃO DE DADOS

A tarefa de examinar preliminarmente os dados coletados é parte essencial de qualquer técnica multivariada. Esse processo de preparação dos dados tem como objetivo principal a conversão dos dados de sua forma bruta para uma que permita significado para o pesquisador e crie valor para o estudo a que se refere. Neste trabalho optou-se por dividi-lo em três etapas, a partir das sugestões de Cooper e Schindler (2003), Hair Jr. et al. (2010) e Malhotra (2011), são elas:

- a) verificação e validação;
- b) edição e codificação;
- c) entrada de dados.

6.6.1 Verificação e validação

Anterior a fase de verificação e validação, foi feito o *download* do arquivo de dados gerado pela empresa que disponibilizou os *links* para acesso aos questionários e os armazenou. O arquivo com os dados da pesquisa foi, então, “baixado” no formato .xlsx. Essa planilha de Excel foi utilizada durante todo o processo de preparação de dados até a fase de transferência para o software SPSS.

No entanto, uma verificação preliminar de alguns questionários foi efetuada ainda durante o processo de coleta de dados. Esporadicamente foram auditados alguns questionários para constatar a completude dos mesmos. Porém, após a coleta de dados ter sido encerrada, foi efetuada uma minuciosa verificação para identificação de questionários com erros, se fosse o caso, e validação dos restantes para a etapa seguinte.

No final da coleta, obteve-se o total de 1240 questionários, dos quais 90 foram invalidados e retirados do estudo por quatro motivos:

- a) estarem incompletos (14);
- b) as matrículas inconsistentes com a relação fornecida pela da empresa (39);
- c) matrículas que constavam que o funcionário havia sido afastado (licença maternidade, demissão, acidente de trabalho, férias etc.) no mês da coleta de dados (35);
- d) casos com respostas descomprometidas³⁰ (2).

Ao final foram validados 1150 questionários, conforme apresentado nas Tabelas 14 e 15 demonstradas a seguir.

Tabela 14 – Distribuição e retorno dos questionários

Região	Lojas	N	Retorno		Inválidos		Válidos	
			n	%	n	%	n	%
PR 1	18	85	63	74,12	2	2,35	61	71,76
PR 2	24	97	95	97,94	9	9,28	86	88,66
PR 3	21	82	74	90,24	8	9,76	66	80,49
RS 1	24	201	186	92,54	13	6,47	173	86,07
RS 2	18	140	102	72,86	6	4,29	96	68,57
RS 3	19	135	103	76,30	7	5,19	96	71,11
RS 4	18	97	96	98,97	8	8,25	88	90,72
RS 5*	25	143	152	106,29	7	4,90	145	101,40
RS 6	22	124	106	85,48	4	3,23	102	82,26
RS 7	20	99	88	88,89	9	9,09	79	79,80
SC 1	23	130	106	81,54	10	7,69	96	73,85
SC 2	20	83	69	83,13	7	8,43	62	74,70
Total	252	1416	1240	87,57	90	6,36	1150	81,21

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

(*) Ocorreu contratação de funcionários durante a coleta de dados.

³⁰ Casos que apresentaram o desvio padrão das respostas abaixo de 0,5. Os casos que foram invalidados, um apresentou desvio padrão 0 (todas respostas 7) e o outro 0,49.

Tabela 15 – Verificação e validações dos questionários

	Questionários				
	Retornados	Inválidos			Válidos
	Incompletos	Matrículas Inconsistentes	Afastados no Mês da Coleta	Respostas Descomprometidas	
<i>n</i>	1240	18	35	2	1150

Fonte: Elaborados a partir da pesquisa descritiva.

6.6.2 Caracterização da amostra

O total de questionários recebidos, eliminados os casos com dados ausentes (*missing values*) e as observações atípicas (*outliers*), resultou em uma amostra de 1150 respondentes. Para a caracterização da amostra, foram levantadas informações a respeito da regional de atuação das lojas e as respectivas unidades federativas. Uma visão geral da amostra de pesquisa é apresentada na Tabela 16. Por conseguinte, após essa tabela, é apresentada a Tabela 17 que contém mais detalhes sobre a estratificação da amostra (tipo de loja e o percentual de retorno). A Tabela 18, por sua vez, detalha a estratificação dos gêneros dos respondentes.

Tabela 16 – Amostra estratificada por regionais

UF	Região	Regional		
		N	<i>n</i>	%
PR	PR 1	85	61	71,76
	PR 2	97	86	88,66
	PR 3	82	66	80,49
RS	RS 1	201	173	86,07
	RS 2	140	96	68,57
	RS 3	135	96	71,11
	RS 4	97	88	90,72
	RS 5*	143	145	101,40
	RS 6	124	102	82,26
	RS 7	99	79	79,80
SC	SC 1	130	96	73,85
	SC 2	83	62	74,70
Total		1416	1150	81,21

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

(*) Ocorreu contratação de funcionários durante a coleta de dados.

Tabela 17 – Estrato tipos de loja

Regional		Tipo Loja														
UF	Região	A			B			C			D			E		
		N	n	%	N	n	%	N	n	%	N	n	%	N	n	%
PR	PR 1	9	6	66,67	11	8	72,73	11	10	91	15	9	60,00	39	28	71,79
	PR 2	5	6	120,00	11	8	72,73	37	36	97,30	25	19	76,00	19	17	89,47
	PR 3	-	-	-	-	-	-	42	37	88,10	20	17	85,00	20	12	60,00
RS	RS 1	17	10	58,82	59	56	94,92	-	-	-	3	1	33,33	122	106	86,89
	RS 2	14	9	64,29	9	2	22,22	44	35	79,55	39	31	79,49	34	19	55,88
	RS 3	9	5	55,56	-	-	-	46	36	78,26	12	7	58,33	68	48	70,59
	RS 4	-	-	-	-	-	-	24	26	108,33	29	21	72,41	44	41	93,18
	RS 5*	3	5	166,67	-	-	-	43	43	100,00	48	46	95,83	49	51	104,08
	RS 6	4	4	100,00	-	-	-	46	35	76,09	25	19	76,00	49	44	89,80
	RS 7	-	-	-	-	-	-	60	48	80,00	16	15	93,75	23	16	69,57
SC	SC 1	25	19	76,00	16	14	87,50	15	16	106,67	20	10	50,00	54	37	68,52
	SC 2	-	-	-	-	-	-	29	24	82,76	34	24	70,59	20	14	70,00
Subtotal		86	64	74,42	106	88	83,02	397	346	87,15	286	219	76,57	541	433	80,04
Total N								1416								
Total n								1150								
%								81,21								

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

(*) Ocorreu contratação de funcionários durante a coleta de dados.

Tabela 18 – Estrato gênero

Regional		Gênero					
UF	Região	Feminino			Masculino		
		N	n	%	N	n	%
PR	PR 1	33	28	84,85	52	33	63,46
	PR 2	34	41	120,59	63	45	71,43
	PR 3	45	30	66,67	37	36	97,30
RS	RS 1	69	68	98,55	132	105	79,55
	RS 2	77	44	57,14	63	52	82,54
	RS 3	60	37	61,67	75	59	78,67
	RS 4	43	40	93,02	54	48	88,89
	RS 5	63	72	114,29	80	73	91,25
	RS 6	58	45	77,59	66	57	86,36
	RS 7	41	39	95,12	58	40	68,97
SC	SC 1	52	36	69,23	78	60	76,92
	SC 2	33	22	66,67	50	40	80,00
Subtotal		608	502	82,57	808	648	80,20
Total N		1416					
Total n		1150					
%		81,21					

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

(*) Ocorreu contratação de funcionários durante a coleta de dados.

6.6.3 Edição e codificação

A etapa de edição e codificação iniciou-se com *download* dos arquivos de dados no formato .xlsx³¹. Após, os doze arquivos que representavam as regionais de atuação da Lojas Colombo, foram agrupados em um novo arquivo e compilados em uma única planilha Excel, conforme apresentado como fase um no Apêndice D.

O primeiro passo da fase dois foi a recodificação do título da coluna “IDQuestionário” para “ID”. Pelo fato que os dados desta coluna continham oito dígitos, que foram, então, substituídos por uma numeração sequencial que iniciou em “1” e terminou em “1150”, precedendo-se da seguinte forma:

- a) classificação em ordem crescente da coluna C (Fim) que continha a data e hora do envio do formulário pelo respondente da pesquisa;
- b) criação de uma coluna ao lado esquerdo da coluna “IDQuestionário” onde efetivamente foram numeradas todas as linhas, de “1” até “1240”. Assim, a coluna “A” passou ser a “ID” e a coluna “B” a “IDQuestionário”;
- c) numeração das linhas da coluna A (ID), onde o questionário com a data e hora mais antiga recebeu a numeração “1” e o questionário registrado mais recentemente no sistema recebeu a numeração “1240”;
- d) por último, foi deletada a coluna “B” (IDQuestionário) onde estavam registrados os dados de identificação exclusiva de cada formulário que, com essa ação, voltou a ser registrado novamente na coluna “A”, porém, sob o título “ID” e com nova numeração.

O próximo passo na fase dois foi a codificação provisória das 18 variáveis de pesquisa, que estavam registradas entre as colunas “F” e “W” da planilha de Excel. Essas colunas registravam os dados de respostas. Cada coluna foi substituída pela codificação “Q_i”, onde o “i” representava o número da questão. O próximo passo na fase dois, procedeu-se com a incorporação à planilha de dados das variáveis referentes aos dados de desempenho de cada

³¹ Extensão do arquivo eletrônico dos relatórios com os resultados das pesquisas. Essa etapa foi efetuada antes da verificação e validação dos questionários válidos. No entanto, nesse momento tem-se como objetivo a descrição da codificação, por isso foi reapresentado o passo do *download*, agrupamento e compilação dos arquivos.

vendedor³² em relação as suas metas mensais de vendas. A adição desses dados objetivos de performance foi executada a partir dos dados secundários objetivos internos das vendas individuais de cada vendedor em relação as suas metas específicas de vendas diretas (mercantis), vendas de financiamentos e vendas de serviços. Para isso, as variáveis foram codificadas provisória e respectivamente sob os títulos: “Vendas_Financiamentos”; “Vendas_Serviços”; e “Vendas_Varejo”.

O último passo dessa fase foi a incorporação dos dados demográficos de cada respondente³³. Nesta etapa foram adicionadas as variáveis demográficas de gênero, situação contratual dos vendedores no mês da coleta de dados (efetivado ou em contrato de experiência), o tempo de contratação (em dias), bem como o número, a região, a UF e o tipo da loja a qual cada respondente estava vinculado. Essas variáveis foram codificadas provisória e respectivamente sob os títulos: “Gênero”; “Situação_Contratação”; “Admissão_Dias”; “Número_Loja”; “Região_Loja”; “UF_Loja”; “Tipo_Loja”.

A fase três teve dois objetivos principais: primeiro, a recodificação (codificação final) dos títulos das variáveis que tinham sido codificados provisoriamente na fase dois, com o intuito da redução dos tamanhos dos nomes, o que facilitaria na etapa de modelagens de equações estruturais; e, segundo, a identificação de variáveis que não seriam utilizadas no processo de análise dos dados, que foram, então, “deletadas”, conforme demonstrado no Apêndice D.

6.6.4 Entrada de dados

A fase de entrada de dados reflete a transição dos dados armazenados na planilha em Excel para o *software* SPSS, o qual possibilita as análises estatísticas para as próximas etapas do estudo. As colunas de saída/entrada desses dados estão representadas na fase quatro (Arquivo para SPSS) no Apêndice D.

O Quadro 12 tem o objetivo de apresentar os rótulos e valores utilizados para cada variável.

³²A partir da comparação da matrícula do respondente com os dados de performance dos vendedores fornecidos pela empresa.

³³ A partir da comparação da matrícula do respondente com os dados demográficos dos vendedores fornecidos pela empresa.

Quadro 12 – Rótulos de valores das variáveis do estudo

(continua)

Variáveis/Rótulos	Escalas/Valores
ID	Escala nominal: correspondência biunívoca estrita entre os números de ID e os formulários de pesquisa. Cada número de ID é associado a um formulário de pesquisa e cada formulário de pesquisa é associado a um número de ID
Mat	Escala nominal: correspondência biunívoca estrita entre os números e os formulários de pesquisa. Cada número de Matrícula do funcionário é associado a um formulário de pesquisa e cada formulário de pesquisa é associado a um número de Matrícula
V1; V2; V3; V4; V5; V6; V7; V8; V9; V10; V11; V12; V13; V14; V15; V16; V17; V18	Escala itemizada de <i>Likert</i> : cada participante indicava um número que variava de “1” a “7”, onde “1” representava “Discordo Totalmente” e “7” representava “Concordo Totalmente”
V19	Escala de razão: dado objetivo numérico que representa o percentual médio de vendas de financiamentos de cada vendedor em relação à meta de vendas de financiamento entre o mês que foi efetuada a pesquisa e os dois meses imediatamente anteriores ao mês da pesquisa ³⁴
V20	Escala de razão: dado objetivo numérico que representa o percentual médio de vendas de serviços de cada vendedor em relação à meta de vendas de serviços entre o mês que foi efetuada a pesquisa e os dois meses imediatamente anteriores ao mês da pesquisa ³⁵
V21	Escala de razão: dado objetivo numérico que representa o percentual médio de vendas diretas de cada vendedor em relação à meta de vendas de produtos em geral (varejo) entre o mês que foi efetuada a pesquisa e os dois meses imediatamente anteriores ao mês da pesquisa ³⁶
V22	Escala nominal: dado secundário associado o gênero da matrícula do respondente, onde “1” representa “Feminino” e “2” representa “Masculino”
V23	Escala nominal: dado secundário associado à situação profissional da matrícula do respondente, onde “1” representa “Contrato de Experiência” e “2” representa “Efetivado”
V24	Escala de razão: dado secundário associado aos dias de contrato em relação a data de admissão do funcionário
V25	Escala nominal: dado secundário associado ao número da loja em que a matrícula do vendedor está “lotado”

³⁴Idem nota anterior.³⁵Idem nota anterior³⁶Os vendedores que estavam em contrato de experiência tiveram suas médias ajustadas de acordo com os períodos de trabalho. Os que completaram dois meses de vendas foi calculada a média desses dois meses, para os que tinham apenas a meta do mês da pesquisa, utilizou apenas o percentual atingido no mês da pesquisa.

(conclusão)

Variáveis/Rótulos	Escala/Valores
V26	Escala nominal: dado secundário associado à região onde o funcionário está “lotado”, onde “1” representa “PR 1”; “2” representa “PR 2”; “3” representa “PR 3”; “4” representa “RS 1”; “5” representa “RS 2”; “6” representa “RS 3”; “7” representa “RS 4”; “8” representa “RS 5”; “9” representa “RS 6”; “10” representa “RS 7”; “11” representa “SC 1”; e “12” representa “SC 2”
V27	Escala nominal: dado secundário associado à Unidade Federativa onde o funcionário está “lotado”, onde “1” representa “PR”; “2” representa “RS”; “3” representa “SC”
V28	Escala nominal: dado secundário associado ao tipo de loja, onde “1” representa “Lojas de Shopping”; “2” representa “Lojas Premium”; “3” representa “Lojas de Rua em municípios com até 50.000 habitantes”; “4” representa “Lojas de Rua em municípios entre 50.0000 e 100.000 habitantes”; e “5” representa “Lojas de Rua em municípios com mais de 100.000 habitantes”

Fonte: Elaborado pelo autor.

7. RESULTADOS E DISCUSSÕES DA FASE DESCRITIVA

7.1 TRIAGEM DOS DADOS

A análise dos dados compreendeu procedimentos de estatística descritiva multivariada de dados, a partir da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), contando com o auxílio de quatro *softwares* estatísticos, o Microsoft® Office Excel® 2013, o IBM® SPSS® Statistics 21 e o Amos™ 21.

Para a definição e implementação dos procedimentos empregados na análise dos dados, foram considerados como suporte teórico os pressupostos apreçados por diversos autores (HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2005; ARBUCKLE, 2013; BYRNE, 2009), bem como o desenvolvimento de alguns estudos teórico-empíricos. Nas próximas subseções, cada um dos procedimentos adotados é devidamente descrito e comentado.

Para tanto, duas categorias de análise dos dados brutos são indicadas para uma correta aplicação das técnicas de análise multivariadas:

- a) o estudo de casos específicos, como é o caso dos dados perdidos ou valores ausentes (*missing data* ou *missing values*) e das observações atípicas ou dos *outliers*; e
- b) estudos relacionados à distribuição dos dados e relacionamentos entre variáveis, ou seja, análises quanto à normalidade, à multicolinearidade, à linearidade e à homoscedasticidade dos dados (HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2005; MILAN, 2006).

7.1.1 Dados perdidos

Os dados perdidos são fatos inerentes às pesquisas, raramente um pesquisador pode evitá-los. O desafio, nessa etapa do trabalho, é abordar as questões geradas pelos dados perdidos que afetam a generalidade dos resultados. Primeiramente, é necessária a preocupação com a identificação dos padrões e as relações inerentes aos dados perdidos a fim de manter o tanto quanto possível a distribuição original de valores, quando qualquer ação corretiva é aplicada. Os padrões ou relações são um processo de dados considerados perdidos, normalmente decorrentes de qualquer evento externo ao respondente, como erro na coleta ou problemas na entrada dos dados ou por parte do respondente, por exemplo, a recusa em responder, que conduzem a dados perdidos (HAIR JR. et al., 2009).

Em relação a isso, salienta-se que na construção do formulário de pesquisa foi elaborado uma programação, a qual não possibilitava o envio dos mesmos com dados incompletos. Portanto, não houve ocorrência de dados perdidos.

7.1.2 Observações atípicas

Para Hair Jr. (2009), as observações atípicas são observações com uma combinação única de características identificáveis com sendo notavelmente diferentes das outras observações, ou seja, casos com escores muito diferentes em comparação ao restante dos casos – (*outliers*) (KLINE, 2005). Conseqüentemente, a existência de observações atípicas pode distorcer as variâncias e as covariâncias entre as variáveis ou indicadores e afetar os resultados provenientes da MEE, interferindo na acuracidade da análise e, por isso, devem receber um tratamento especial.

As observações atípicas não podem ser categoricamente caracterizadas como benéficas ou problemáticas, mas devem ser vistas no contexto da análise e avaliadas pelos tipos de informações que possam oferecer. Caso sejam benéficas, as observações atípicas, apesar de diferentes da maioria da amostra, podem ser indicativas de características da população que não seriam descobertas no curso da análise. Em contraste, as problemáticas não são representativas da população, são contrárias aos objetivos da análise e podem distorcer seriamente os testes estatísticos (HAIR JR. et al., 2009).

As observações atípicas podem ser identificadas sob uma perspectiva univariada, bivariada ou multivariada, com base no número de variáveis consideradas. Para Hair Jr. et al. (2005) devem-se utilizar tantas perspectivas quanto possível, procurando por um padrão consistente nos métodos para identificar observações atípicas. Segundo Kline (2005), um caso pode ser considerado como uma observação atípica univariada, quando tem escores extremos em uma variável, ou observação atípica multivariada, o que significa que há escores extremos em mais de uma variável. Escores maiores do que três desvios padrão em relação às médias (KLINE, 2005) ou valores padronizados superiores a |3,5| para cada variável (HAIR JR. et al., 2009) podem caracterizar uma observação atípica.

Para a detecção de observações atípicas foi utilizada uma combinação da análise uni e multivariada. Primeiramente, foram transformadas cada variável em escore padrão (*Z scores*), permitindo que seja eliminado o viés decorrente das diferenças de escalas (FÁVERO et al., 2009), após isso, identificados em cada variável os valores superiores a |3,5| (HAIR JR. et al., 2009).

A Tabela 19 apresenta os resultados de detecção de observações atípicas univariadas em uma mesma variável ($n = 1150$), seguida da Tabela 20 com os resultados de detecção de observações atípicas univariadas em um mesmo caso ($n = 1150$).

Tabela 19 – Detecção de observações atípicas univariada em uma mesma variável

Escores Z que Excederam o Intervalo 3,5					
V	Casos	Ocorrências		Variação	
		Nº	%	Menor	Maior
V ₁	48; 145; 249; 300; 360; 376; 466; 582; 652; 793; 867; 878; 903; 939; 951; 972; 1009; 1038; 1044; 1092	20	1,74	-3,54	-3,54
V ₁₃	95; 99; 145; 170; 178; 307; 354; 468; 538; 787; 801; 921; 939; 951; 953; 972; 1015 1067; 1089	19	1,65	-4,58	-3,72
V ₁₆	55; 103; 107; 186; 314; 344; 652; 687; 794; 822; 939; 1026; 1090	14	1,22	-4,17	-4,17
V ₁₉	45; 61; 507; 744; 750; 889	6	0,52	4,29	5,39
V ₂₀	433; 469; 598; 600; 748; 820; 903; 1141	8	0,7	3,60	5,48
V ₂₁	220; 433; 444; 542; 748; 903; 1141	7	0,61	3,53	6,21
V ₂₄	6; 116; 131; 147; 151; 261; 294; 336; 415; 442; 469; 506; 546; 583; 658; 724; 779; 790; 803; 817; 836; 878; 906; 983; 1030; 1054; 1141; 1171; 1206; 1209	30	2,61	3,51	5,62
<i>n=1150</i>		104	9,04		
Total					

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Tabela 20 – Detecção de observações atípicas univariada em um mesmo caso

n	Ocorrências		Casos
	Nº/caso	%*	
79	1	4,5	6; 45; 48; 55; 61; 95; 99; 103; 107; 116; 131; 147; 151; 170; 178; 186; 220; 249; 261; 294; 300; 307; 314; 336; 344; 354; 360; 376; 415; 442; 444; 466; 468; 506; 507; 538; 542; 546; 582; 583; 598; 600; 658; 687; 724; 744; 750; 779; 787; 790; 793; 794; 801; 803; 817; 820; 822; 836; 867; 889; 906; 921; 953; 983; 1009; 1015; 1026; 1030; 1038; 1044; 1054; 1067; 1089; 1090; 1092; 1171; 1206; 1209; 1219
8	2	9,1	145; 433; 469; 652; 748; 878; 951; 972
3	3	13,6	903; 939; 1141
90			
<i>n=1150</i>			

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Obs.: (*) Referente à porcentagem de ocorrência de escores Z que excederam o intervalo |3,5| em um mesmo formulário de resposta, calculado sobre 22 variáveis.

Em um segundo momento, procedeu-se com a identificação das observações atípicas multivariadas, a partir do cálculo da distância de *Mahalanobis* (D^2). Esta análise avalia a posição de cada observação comparativamente com o centro de todas as observações sobre um conjunto de variáveis. O cálculo do valor de D^2 , *Mahalanobis*/graus de liberdade ($gl = 22$), permite a identificação de observações atípicas por meio de um teste aproximado de significância estatística. Hair Jr. et al. (2009) sugere a utilização de níveis de referência

conservadores para as medidas D^2/gl (0,005 ou 0,001), resultando em valores 2,5 para amostras pequenas e 3 ou 4 para amostras maiores. Em acréscimo, a Tabela 21 apresenta os resultados da análise multivariada da amostra de pesquisa com valores $> 3,5$, com $n = 1150$.

Tabela 21 – Detecção de observações atípicas multivariadas

Caso	D^2 (Mahalanobis)	Gráus de Liberdade (gl)	D^2/gl	Significância
433	91,439	22	4,156	$p < 0,005$
903	85,661	22	3,894	$p < 0,005$
878	77,482	22	3,522	$p < 0,005$
$n = 1150$				

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Quanto à eliminação ou à retenção das observações atípicas, Hair Jr. et al. (2009) defendem que elas devem ser mantidas, a menos que existem provas demonstráveis que estão verdadeiramente fora do normal e que não são representativas de quaisquer observações da população.

A partir dos resultados dos testes diagnósticos univariados, optou-se pela exclusão dos casos que apresentarem valores padronizados superiores a $|3,5|$. Com essa decisão eliminou-se 90 casos. Assim, a amostra passou a ser de $n=1060$. As Tabelas 22, 23 e 24 apresentam a estratificação resultante dessas eliminações, ou seja, pós-triagem.

Tabela 22 – Amostra estratificada por regionais (pós-triagem)

UF	Região	Regional		
		N	n	%
PR	PR 1	85	55	64,71
	PR 2	97	75	77,32
	PR 3	82	62	75,61
RS	RS 1	201	165	82,09
	RS 2	140	86	61,43
	RS 3	135	88	65,19
	RS 4	97	84	86,60
	RS 5	143	134	93,71
	RS 6	124	94	75,81
	RS 7	99	72	72,73
SC	SC 1	130	89	68,46
	SC 2	83	56	67,47
Total		1416	1060	74,86

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Tabela 23 – Estrato tipos de loja (pós-triagem)

Regional		Tipo Loja														
UF	Região	A			B			C			D			E		
		N	n	%	N	n	%	N	n	%	N	n	%	N	n	%
PR	PR 1	9	5	55,56	11	8	72,73	11	10	91	15	8	53,33	39	24	61,54
	PR 2	5	6	120,00	11	8	72,73	37	29	78,38	25	16	64,00	19	16	84,21
	PR 3	-	-	-	-	-	-	42	34	80,95	20	16	80,00	20	12	60,00
RS	RS 1	17	10	58,82	59	56	94,92	-	-	-	3	1	33,33	122	98	80,33
	RS 2	14	7	50,00	9	2	22,22	44	34	77,27	39	26	66,67	34	17	50,00
	RS 3	9	5	55,56	-	-	-	46	35	76,09	12	7	58,33	68	41	60,29
	RS 4	-	-	-	-	-	-	24	26	108,33	29	18	62,07	44	40	90,91
	RS 5	3	5	166,67	-	-	-	43	41	95,35	48	39	81,25	49	49	100,00
	RS 6	4	4	100,00	-	-	-	46	29	63,04	25	18	72,00	49	43	87,76
	RS 7	-	-	-	-	-	-	60	43	71,67	16	14	87,50	23	15	65,22
SC	SC 1	25	17	68,00	16	13	81,25	15	16	106,67	20	8	40,00	54	35	64,81
	SC 2	-	-	-	-	-	-	29	22	75,86	34	20	58,82	20	14	70,00
Subtotal		86	59	68,60	106	87	82,08	397	319	80,35	286	191	66,78	541	404	74,68
Total N		1416														
Total n		1060														
%		74,86														

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Tabela 24 – Estrato gênero (pós-triagem)

Regional		Gênero					
UF	Região	Feminino			Masculino		
		N	n	%	N	n	%
PR	PR 1	33	28	84,85	52	27	51,92
	PR 2	34	34	100,00	63	41	65,08
	PR 3	45	27	60,00	37	35	94,59
RS	RS 1	69	62	89,86	132	103	78,03
	RS 2	77	39	50,65	63	47	74,60
	RS 3	60	34	56,67	75	54	72,00
	RS 4	43	39	90,70	54	45	83,33
	RS 5	63	65	103,17	80	69	86,25
	RS 6	58	40	68,97	66	54	81,82
	RS 7	41	36	87,80	58	36	62,07
SC	SC 1	52	33	63,46	78	56	71,79
	SC 2	33	17	51,52	50	39	78,00
Subtotal		608	454	74,67	808	606	75,00
Total N		1416					
Total n		1060					
%		74,86					

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

7.1.3 Estatística descritiva

Em relação a estatística descritiva da pesquisa, o Apêndice D apresenta os dados resultantes até esta fase da pesquisa, com a apresentação detalhada da fonte de coleta (primária e secundária), das variáveis, seus respectivos temas e classificações, do tipo de escalas utilizadas, o tamanho amostral, a amplitude das respostas, a moda, a mediana, a média, o desvio padrão, o erro padrão e variância.

7.1.4 Padronização das Variáveis

A maior parte das medidas de distância sofre influência das diferentes escalas ou magnitudes das variáveis, sendo esse problema contornado com a padronização das variáveis. Ou seja, a variável que apresentasse maior dispersão teria um peso mais elevado no cálculo das medidas de distância do que as demais. Assim, pela padronização faz com que seja atribuído o mesmo peso para cada variável (FÁVERO et al., 2009).

Em relação a isso, Cooper e Schindler (2003) destacam que transformamos dados por diversas razões:

- a) para melhor a interpretação e a incompatibilidade com outros conjuntos de dados;
- b) para aumentar a simetria e estabilizar a dispersão;
- c) para melhor as relações lineares entre as diversas variáveis.

Melhoramos a interpretação quanto encontramos formas alternativas de entender os dados e descobrir padrões ou relações que podem não ter sido revelados nas escalas originais. Um score-padrão ou *Z scores*, pode ser calculado para melhorar a compatibilidade entre as variáveis que vêm de diferentes escalas e requerem comparação. Os *Z scores* transmitem distância em unidades de desvio padrão com média 0 e desvio padrão de 1. Isso é atingido ao converter a pontuação bruta, X_i , para

$$Z = \frac{X_i - \bar{X}}{s}$$

Fávero et al. (2009) destacam que essa é forma mais utilizada para padronização dos dados e consiste em transformar cada variável em escore padrão (*Z scores*), permitindo que seja eliminado o viés decorrente das diferenças de escalas.

Como as variáveis deste estudo também apresentam diferentes escalas, houve a necessidade de que fosse feita a padronização, como sugerido acima. Os detalhes deste procedimento são apresentados no Apêndice E.

7.2 TESTES DAS SUPOSIÇÕES DE ANÁLISE MULTIVARIADA.

Segundo Hair Jr. et al. (2009) e Kline (2005), técnicas multivariadas e suas contrapartes univariadas são todas baseadas em um conjunto fundamental de suposições representando as exigências da teoria estatística inerente. Quatro suposições devem ser atendidas, pois afetam toda a técnica estatística univariada e multivariada:

- a) normalidade;
- b) homoscedasticidade;
- c) linearidade;
- d) multicolinearidade.

Uma série de testes gráficos e estatísticos foi utilizada para as suposições inerentes às técnicas multivariadas e revelaram relativamente pouco em relação às suposições, nas quais as violações se mostraram presentes. Elas eram relativamente pequenas e não deviam representar qualquer problema durante a análise dos dados.

A seguir, são apresentadas as análises de acordo com cada suposição necessária: normalidade, homoscedasticidade, linearidade e multicolinearidade.

7.2.1 Normalidade

A normalidade é a suposição mais fundamental em análise multivariada, a qual se refere à forma da distribuição de dados para uma variável métrica individual e sua correspondência com a distribuição normal, ou seja, o padrão de referência para todos os dados estatísticos. Se a variação em relação à distribuição é suficientemente grande, todos os testes estatísticos

resultantes são inválidos, uma vez que a normalidade é exigida no emprego das estatísticas F^{37} e t^{38} (HAIR JR. et al., 2009).

A forma de qualquer distribuição pode ser medida por duas medidas: curtose (*kurtosis*) e assimetria (*skewness*). Para avaliar a normalidade, utilizou-se da regra baseada nos valores de assimetria e curtose, obtidos por meio da estatística descritiva. De acordo com Kline (2005), variáveis com valores absolutos de assimetria (*skewness*), ou seja, valores representados em módulo, acima de |3| podem ser entendidos como extremamente assimétricos. Para a curtose (*kurtosis*), valores acima de |10| podem sugerir algum problema.

A suposição de normalidade foi atingida, conforme mostra a Tabela 25, que apresenta a estatística descritiva dos valores de *Skewness* e *Kurtosis*. A amplitude dos valores de *Skewness* compreendeu entre -1,158 (V_6) para o menor valor e 0,740 (V_8) para o maior valor. Quanto à amplitude de *Kurtosis*, o menor valor foi de -1,244 (V_9) e 1,072 (V_6) para o maior valor. Todos estes procedimentos foram computados pelos *softwares* IBM® SPSS® 21.

Tabela 25 – Estatística descritiva e valores de *skewness* e *kurtosis*

Construto	ZV _i	n	Skewness		Kurtosis	
			Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
COOPERAÇÃO	ZV ₁	1060	-1,091	,075	,468	,150
	ZV ₂	1060	,150	,075	-1,193	,150
	ZV ₃	1060	-,141	,075	-1,156	,150
	ZV ₄	1060	-,774	,075	-,081	,150
	ZV ₅	1060	-,354	,075	-,877	,150
	ZV ₆	1060	-1,158	,075	1,072	,150
	ZV ₇	1060	,004	,075	-1,077	,150
	ZV ₈	1060	,740	,075	-,717	,150
COMPETIÇÃO	ZV ₉	1060	,400	,075	-1,244	,150
	ZV ₁₀	1060	-,747	,075	-,777	,150
	ZV ₁₁	1060	-1,154	,075	,138	,150
	ZV ₁₂	1060	-,591	,075	-,943	,150
	ZV ₁₉	1060	,220	,075	,432	,150
PERFORMANCE	ZV ₂₀	1060	,081	,075	,934	,150
	ZV ₂₁	1060	,129	,075	,423	,150
<i>n</i> =1060						

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

³⁷Teste estatístico que tenta retratar o grau de heterogeneidade para cada solução nova. A estatística *F* compara o ajustamento de *K* agrupamentos para *k*-1 agrupamentos (*k*= *k*-ésima).

³⁸ Teste estatístico para avaliar a significância estatística da diferença entre duas médias amostrais para uma única variável dependente.

7.2.2 Homoscedasticidade

A homoscedasticidade se refere à suposição de que as variáveis dependentes exibem níveis iguais de variância ao longo do domínio das variáveis preditoras. Os testes estatísticos para igual dispersão de variância avaliam a igualdade de variâncias dentro de grupos formados por variáveis não métricas, entre eles o teste de Levene, que avalia se as variâncias de uma única variável métrica são iguais em qualquer número de grupos. Porém, se mais de uma variável métrica está sendo testada, de forma que a comparação envolve a igualdade de matrizes de variância/covariância, o teste M de Box (vide Tabela 26) é aplicável (HAIR JR. et al., 2009).

Tabela 26 – Teste M de Box da igualdade da matriz de covariância*

M de Box	Estatística F			
	Aproximada	Graus de Liberdade 1	Graus de Liberdade 2	Significância
288,941	1,833	153	474587,08	$p <= 0,001$

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Obs.: (*) Testa a hipótese nula de que a matriz de covariância observada das variáveis dependentes é igual em todos os grupos.

O nível de significância do teste M de Box indicou que houve um p associado a menos de 0,005, indicando que se pode considerar a existência de violações da suposição de homogeneidade. Essa violação indica que uma análise alternativa para verificação deve ser usada. Na prática, “o teste M de Box é conservador – ele é mais útil quanto se tiver amostras pequenas e de tamanhos diferentes” (DANCEY; REIDY, 2006 p. 491).

A análise do teste de Levene, apresentado na Tabela 27, relativo às variáveis categóricas gênero, região de atuação e tipo de loja, como variáveis independentes *versus* as variáveis métricas da pesquisa como dependentes, demonstrou que as variáveis métricas apresentaram níveis de significância menor que 0,05 na avaliação de dispersão de variância das variáveis não-métricas ou categóricas, em pelo menos uma das três categorias testadas. Dessa forma, a relativa falta de problemas ou de padrões consistentes ao longo de cada variável métrica, sugere que as implicações serão mínimas (HAIR JR. et al., 2009).

Tabela 27 – Teste de Levene da igualdade de dispersão do erro das variâncias*

Variáveis Métricas	Variáveis Categóricas											
	V ₂₂ – Gênero				V ₂₆ – Região de Atuação				V ₂₈ – Tipo de Loja			
	Estatística Levene	gl*	gl	Sig.	Estatística Levene	gl	gl	Sig.	Estatística Levene	gl	gl	Sig.
ZV ₁	0,10	1	1058	p=0,756	1,85	11	1048	p=0,043	4,09	4	1055	p=0,003
ZV ₂	1,20	1	1058	p=0,274	0,74	11	1048	p=0,697	0,85	4	1055	p=0,494
ZV ₃	3,82	1	1058	p=0,051	0,28	11	1048	p=0,989	1,58	4	1055	p=0,177
ZV ₄	6,20	1	1058	p=0,013	2,14	11	1048	p=0,016	0,79	4	1055	p=0,534
ZV ₅	6,53	1	1058	p=0,011	1,23	11	1048	p=0,264	1,54	4	1055	p=0,187
ZV ₆	0,41	1	1058	p=0,524	1,47	11	1048	p=0,138	3,77	4	1055	p=0,005
ZV ₇	12,93	1	1058	p<=0,001	0,37	11	1048	p=0,966	0,86	4	1055	p=0,486
ZV ₈	3,79	1	1058	p=0,052	0,93	11	1048	p=0,509	2,67	4	1055	p=0,031
ZV ₉	0,83	1	1058	p=0,363	1,38	11	1048	p=0,176	0,40	4	1055	p=0,805
ZV ₁₀	2,21	1	1058	p=0,137	3,43	11	1048	p<=0,001	2,65	4	1055	p=0,032
ZV ₁₁	1,25	1	1058	p=0,263	1,45	11	1048	p=0,145	1,20	4	1055	p=0,311
ZV ₁₂	0,12	1	1058	p=0,733	1,34	11	1048	p=0,195	1,88	4	1055	p=0,111
ZV ₁₉	0,07	1	1058	p=0,791	2,18	11	1048	p=0,013	1,71	4	1055	p=0,144
ZV ₂₀	0,02	1	1058	p=0,888	2,23	11	1048	p=0,011	0,91	4	1055	p=0,456
VZ ₂₁	3,70	1	1058	p=0,055	2,89	11	1048	p<=0,001	0,42	4	1055	p=0,794

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Obs.: (*) Testa a hipótese nula de que a variância do erro da variável dependente é igual em todos os grupos; (**) Graus de liberdade.

7.2.3 Linearidade

O teste de linearidade consiste na análise da relação das variáveis com os padrões de associação entre cada par de variáveis. Técnicas multivariadas baseadas em medidas que correlacionam associações, tais como regressão múltipla, regressão logística, análise fatorial e modelagem de equações estruturais, fundamentam-se na análise de relações lineares entre as variáveis (HAIR JR. et al., 2009). Neste estudo, foram realizadas análises de correlação, que representam apenas a associação linear entre variáveis. É importante ressaltar que os efeitos não-lineares não são apresentados no valor de correlação (HAIR JR. et al., 2009).

O teste para determinar as relações lineares existentes entre as variáveis desse estudo foi realizado por meio do Coeficiente de Correlação de *Pearson*, que varia de -1 a +1. Quanto mais próximo esses valores for o resultado da relação, maior o grau de associação entre as variáveis, e quanto mais próximo de zero, menor a relação, indicando que não existe correlação entre elas. A relação positiva indica que quando uma variável aumenta de valor a outra acompanha esse aumento (HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2005).

Analisando-se os coeficientes de correlação de *Pearson*, os quais são apresentados na Tabela 28, é possível afirmar a existência de suposição de linearidade dos dados. Comprova-se

que todos os coeficientes têm valores entre -0,147a +0,737. No entanto, algumas correlações não tiveram significância estatística ao nível 0,05 e 0,01.

Tabela 28 – Correlação de *Pearson*

ZV _i	ZV ₁	ZV ₂	ZV ₃	ZV ₄	ZV ₅	ZV ₆	ZV ₇	ZV ₈	ZV ₉	ZV ₁₀	ZV ₁₁	ZV ₁₂	ZV ₁₉	ZV ₂₀	ZV ₂₁
ZV ₁	1														
ZV ₂	,316**	1													
ZV ₃	,372**	,631**	1												
ZV ₄	,344**	,110**	,216**	1											
ZV ₅	,342**	,580**	,662**	,230**	1										
ZV ₆	,456**	,257**	,354**	,297**	,346**	1									
ZV ₇	,046	,142**	,091**	,132**	,127**	,069*	1								
ZV ₈	-,019	,089**	,006	,009	,043	,001	,534**	1							
ZV ₉	,010	,058	,044	-,007	,032	-,005	,336**	,538**	1						
ZV ₁₀	,088**	,021	,046	,069*	,046	,053	,326**	,381**	,464**	1					
ZV ₁₁	,161**	,116**	,113**	,096**	,105**	,120**	,180**	,198**	,269**	,329**	1				
ZV ₁₂	,096**	,054	,097**	,059	,051	,069*	,363**	,396**	,386**	,513**	,281**	1			
ZV ₁₉	-,079**	-,136**	-,085**	,053	-,052	-,002	,083**	,073*	,045	,058	-,038	,096**	1		
ZV ₂₀	-,036	-,119**	-,030	,080**	-,008	,034	,091**	,109**	,080**	,074*	-,029	,133**	,714**	1	
ZV ₂₁	-,099**	-,147**	-,099**	,069*	-,083**	-,023	,082**	,079*	,056	,023	-,017	,057	,737**	,644**	1

Fonte: Dados Proveniente da pesquisa descritiva.

Obs. (*) A correlação é significativa no nível 0,05 (1 extremidade); (**) A correlação é significativa no nível 0,01 (1 extremidade).

7.2.4 Multicolinearidade

A multicolinearidade verifica a extensão pela qual uma variável pode ser explicada por outras na análise, ou seja, é o grau em que qualquer efeito de uma variável pode ser previsto ou explicado por outras variáveis (KLINE, 2005). A situação ideal seria ter as variáveis independentes altamente correlacionadas com a variável dependente, porém com pouca correlação entre elas. A presença de elevadas correlações (geralmente acima de 0,90) ao se examinar a matriz de correlações indicam uma colinearidade substancial. Entretanto, a ausência de altas correlações não garante a ausência de colinearidade (HAIR JR. et al, 2009). O fato do exame da matriz de correlação de *Pearson*, não ter apresentado nenhuma variável com índice de correlação maior ou igual a 0,90, não excluiu a necessidade de outras avaliações de multicolinearidade. A condição de suposição de ausência de multicolinearidade foi garantida

com o exame da multicolinearidade múltipla, por meio da medida de Tolerância³⁹ e de sua inversa, o Fator de Inflação de Variância (HAIR JR. et al, 2009).

De acordo com Hair Jr. et al. (2005), testes como Valor de Tolerância e Fator de Inflação da Variância (FIV) identificam a multicolinearidade entre as variáveis. A tolerância é a quantia de variabilidade da variável independente selecionada não explicada pelas outras variáveis independentes. O VIF é o inverso da tolerância (1/tolerância). Um valor alto de tolerância indica pouca colinearidade e valores próximos de zero indicam que a variável é quase que totalmente explicada pelas outras variáveis independentes.

Desse modo, a multicolinearidade é problemática para as variáveis com valor de tolerância igual a 0,10, aceitável para valores entre 0,10 e 1 e ausente para valores iguais a 1. Já no teste VIF procuram-se valores pequenos, com indicativos de baixa intercorrelação entre as variáveis. Logo, a multicolinearidade é problemática para as variáveis com valor igual a 10, aceitável para valores entre 1 a 10 e ausente para valores iguais a 1 (HAIR JR. et al., 2009).

Os resultados dos testes de Tolerância e do Fator de Inflação de Variância, deste estudo, estão apresentados na Tabela 29. Observa-se pelos resultados que todas as variáveis ZV₁, ZV₄, ZV₆ e ZV₁₁ apresentam problemas de multicolinearidade de acordo como teste do Fator de Inflação da Variância.

Tabela 29 – Diagnóstico de Multicolinearidade

Construto	ZV _i	Alteração de R quadrado	R ²	Tolerância	FIV*
COOPERAÇÃO	ZV ₁	0,323	0,104	0,9	9,6
	ZV ₂	0,476	0,227	0,8	4,4
	ZV ₃	0,557	0,310	0,7	3,2
	ZV ₄	0,183	0,033	1,0	29,9
	ZV ₅	0,504	0,254	0,7	3,9
	ZV ₆	0,276	0,076	0,9	13,1
COMPETIÇÃO	ZV ₇	0,342	0,117	0,9	8,5
	ZV ₈	0,454	0,206	0,8	4,9
	ZV ₉	0,385	0,148	0,9	6,7
	ZV ₁₀	0,38	0,144	0,9	6,9
	ZV ₁₁	0,166	0,028	1,0	36,3
	ZV ₁₂	0,353	0,125	0,9	8,0
PERFORMANCE	ZV ₁₉	0,644	0,415	0,6	2,4
	ZV ₂₀	0,553	0,306	0,7	3,3
	ZV ₂₁	0,58	0,336	0,7	3,0
<i>n</i> =1060					

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Obs.: (*) Fator de Inflação da Variância.

³⁹Uma medida, a qual é definida como a quantia de variabilidade da variável independente selecionada não explicada pelas outras variáveis independentes.

7.3 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

A análise fatorial exploratória (AFE) é uma técnica de interdependência, cujo propósito principal é definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise. Genericamente falando, a AFE fornece as ferramentas para analisar a estrutura das inter-relações (correlações) em um determinado número de variáveis definindo conjuntos de variáveis que são fortemente intercorrelacionados, conhecido como fatores (HAIR JR. et al., 2009).

Partindo-se do princípio que objetivo da utilização da técnica AFE neste estudo é o de resumir os dados coletados a AFE utilizada é a Análise Fatorial R^{40} . Ou seja, a definição da estrutura, onde o pesquisador pode ver o conjunto de variáveis em diversos níveis de generalização, variando do nível mais detalhado (as próprias variáveis) até o nível mais generalizado, onde variáveis individuais são agrupadas e, então, vistas não por aquilo que elas representam individualmente, mas por aquilo que representam coletivamente na expressão de um conceito (HAIR JR et al., 2009).

Considerando-se isso, após os testes de suposições da análise multivariadas (apresentada anteriormente), o conjunto de variáveis formadoras dos construtos cooperação, competição e performance foram submetidos aos seguintes testes estatísticos, conforme sugerem Fávero et al. (2009) e Hair Jr. et al. (2009):

- a) análise da matriz de correlações: verifica se existem valores significativos para justificar a utilização da técnica de análise fatorial exploratória (AFE);
- b) Kaiser-Meyer Olkin (KMO): compara as correlações simples com as correlações parciais;
- c) esfericidade de Barlett: da significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação;
- d) matriz anti-imagem de variâncias-covariâncias e de correlações: estima as correlações entre as variáveis que não decorrem de valores comuns;
- e) comunalidade: estimativa de variância explicada (compartilhada ou em comum) de uma variável original compartilhada com todas as outras variáveis incluídas na análise;
- f) Gráfico de Scree: identifica o número ótimo de fatores que podem ser extraídos antes que a quantia de variância única comece a dominar a estrutura de variância comum;

⁴⁰ Analisa relações entre variáveis para identificar grupos de variáveis que formam dimensões latentes (fatores).

- g) unidimensionalidade:
- h) Alfa de Cronbach: medida de confiabilidade que verifica o grau em que um conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir.

7.3.1 Análise da matriz de correlações

A matriz de correlações de Pearson foi analisada visualmente e revelou um número substancial de correlações superiores a 0,30. Assim, há indícios de que a utilização da técnica de AFE é apropriada.

7.3.2 Estatística KMO e teste de esfericidade de Barlett

A Tabela 30 apresenta os resultados da estatística KMO e o teste de esfericidade de Barlett.

Tabela 30 – Teste de KMO e Barlett

Teste	Estatística	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	0,793	
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	5806,796
	Graus de liberdade	136
	Significância	$p < ,001$

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Obs.: $n=1060$.

Em relação a estatística KMO, analisando se a Tabela 30 verifica-se que a adequação da amostra quanto ao grau de correlação parcial entre as variáveis apresentou a estatística de 0,793. Considerado um bom valor, pois o KMO varia entre 0 e 1 (sendo 0,5 o mínimo aceitável). Assim, por esse teste é possível a utilização da AFE.

O nível de significância do teste de esfericidade de Barlett ($p\text{-value} < 001$), por sua vez, conduz à rejeição da hipótese de a matriz de correlações ser a identidade, evidenciando, portanto, que há correlações entre as variáveis. Corroborando a utilização de AFE.

7.3.3 Matriz anti-imagem variâncias-covariâncias e de correlações

As matrizes anti-imagem de variâncias-covariâncias e de correlações são apresentadas no Apêndice C. Essas matrizes apresentam os valores negativos das covariâncias e das correlações parciais entre as variáveis. Tais valores estimam as correlações, os valores da

diagonal principal também representam uma medida de adequação dos dados à análise fatorial, conhecida por medida de adequação da amostra (MSA), para cada uma das variáveis da análise. Caso algum valor esteja abaixo de 0,5, tal fato indica que esta variável específica pode não se ajustar à estrutura definida pelas outras variáveis e, portanto, merece ser eliminada.

Com base na tabela apresentada no Apêndice C, podemos observar que o MSA foi superior a 0,5 para todas as variáveis.

7.3.4 Comunalidades

A comunalidade é a representação da variância total explicada pelos fatores em cada variável. As comunalidades iniciais são iguais a 1 e, após a extração, variam entre 0 e 1, sendo mais próximas de 0 quando os fatores comuns explicam baixa ou nenhuma variância e, 1 quando toda a variância é explicada por todos os fatores.

Assim, a comunalidade é a extensão em que um item se correlaciona com todos os outros fatores retidos, pois tem elevadas cargas de comunalidades. Logo, cargas mais altas são melhores. Se comunalidades para uma determinada variável são baixas (entre 0,0 – 0,4), então essa variável terá dificuldade para carregar significativamente em algum fator. Portanto, merece, eventualmente, ser eliminada.

As análises de comunalidades mostrou que as variáveis ZV₁, ZV₄, ZV₆, ZV₁₀, ZV₁₁, ZV₁₂ apresentaram cargas abaixo de 0,4. Portanto, abaixo do esperado. Assim, optou-se por suas exclusões deste estudo.

A Tabela 31 apresenta o resultado da comunalidades das variáveis (após a exclusão das variáveis citadas anteriormente).

Tabela 31 – Comunalidades das variáveis

ZV _i *	Inicial	Extração
ZQ2	1,000	0,721
ZQ3	1,000	0,787
ZQ5	1,000	0,751
ZQ7	1,000	0,589
ZQ8	1,000	0,767
ZQ9	1,000	0,600
ZQ19	1,000	0,840
ZQ20	1,000	0,773
ZQ21	1,000	0,786

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Obs.:(*) Utilizado ZScores; Método de extração: análise do componente principal; n=1060.

Os valores próprios (eigenvalues ou autovalores) para cada fator, bem como os respectivos percentuais de variância explicada, são apresentados na Tabela 32. Com base na regra de retenção de fatores com valores superiores a 1 (SPSS), foram retidos três fatores que conseguem explicar 73,491 % da variância dos dados originais.

Tabela 32 – Variância total explicada das variáveis do modelo estrutural

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas rotativas de carregamentos ao quadrado ^a
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total
1	2,600	28,884	28,884	2,600	28,884	28,884	2,452
2	2,314	25,708	54,592	2,314	25,708	54,592	2,306
3	1,701	18,899	73,491	1,701	18,899	73,491	1,996
4	0,660	7,339	80,829				
5	0,428	4,751	85,581				
6	0,393	4,365	89,946				
7	0,345	3,838	93,784				
8	0,317	3,518	97,302				
9	0,243	2,698	100,000				

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

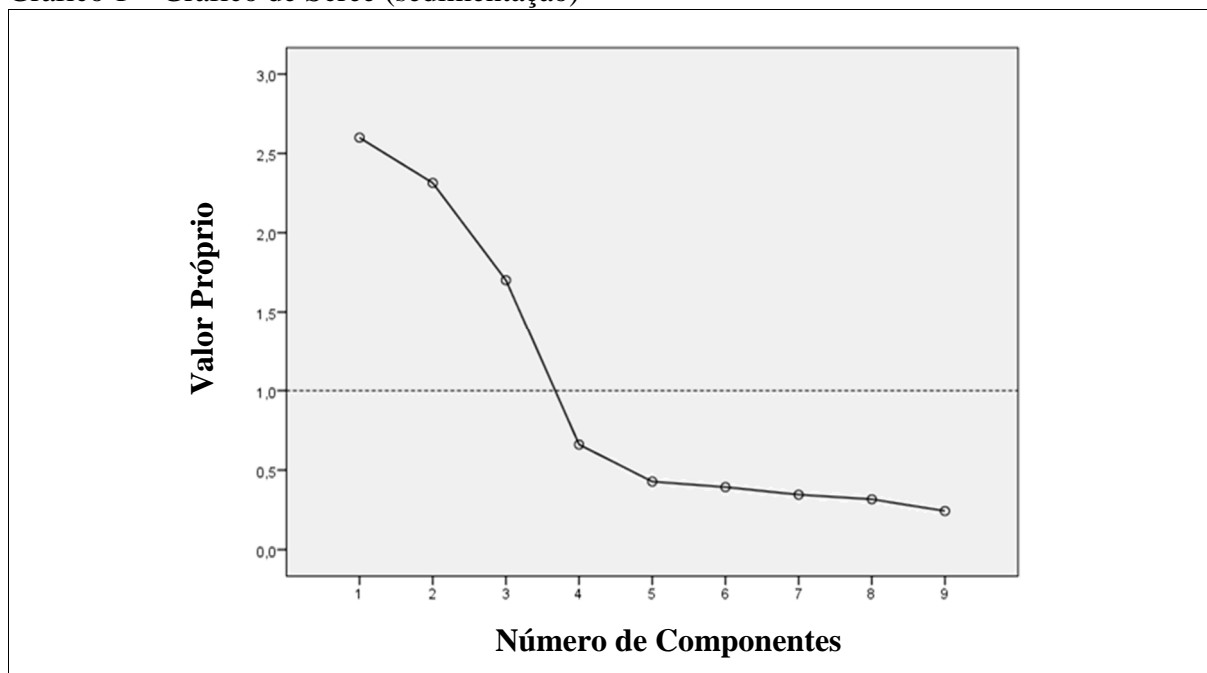
Obs.: Método de extração: análise do componente principal; $n= 1060$.

7.3.5 Gráfico de Scree

O critério de Scree é realizado por meio da plotagem dos valores da raiz latente, ou *eigenvalues*, no eixo Y e o número de fatores no eixo X, de acordo com a ordem de extração. Assim, o ponto a partir do qual o gráfico passa a se “tornar mais horizontal” reflete um indicativo do número máximo de fatores a serem extraídos.

Considerando-se isso, o gráfico de Scree corrobora a retenção de apenas três fatores, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Gráfico de Scree (sedimentação)



Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Obs.: $n=1060$.

7.3.6 Unidimensionalidade

A unidimensionalidade é o grau no qual as variáveis ou indicadores avaliados representam apenas uma variável latente ou construto. Medidas unidimensionais significam que um conjunto de variáveis medidas (indicadores) tem apenas um construto subjacente. Portanto, a unidimensionalidade é atingida quando as variáveis de um construto têm ajuste aceitável em somente um único fator. Anderson e Gerbing (1988) comentam que verificar a unidimensionalidade traz maior segurança entre o que operacionalmente é medido e sua consonância com os pressupostos teóricos. Segundo Hair Jr. et al. (2009), a unidimensionalidade é atingida quando os indicadores de um construto têm ajuste aceitável em um único fator.

A análise da unidimensionalidade foi verificada a partir da matriz dos componentes após a rotação. O método utilizado foi o da análise dos componentes principais. Em relação ao método para verificação da rotação dos fatores, foi utilizado a rotação oblíqua Promax.

Os resultados desses procedimentos são mostrados na Tabela 33.

Tabela 33 – Matriz dos componentes após rotação

Matriz dos Componentes Rotativa*						
Métodos		ZV _i	Componente			
Extração	Rotação		1	2	3	
Análise do Componente Principal	Promax com normalização de Kaiser	ZV ₂		0,830		
		ZV ₃		0,892		
		ZV ₅		0,872		
		ZV ₇			0,749	
		ZV ₈			0,879	
		ZV ₉			0,780	
		ZV ₁₉	0,917			
		ZV ₂₀	0,880			
		ZV ₂₁	0,882			

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Obs.: (*) Rotação convergida em 4 iterações; $n=1060$; Valores inferiores a 0,3 foram suprimidos.

7.4 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

A subseção anterior descreveu os procedimentos e os resultados da AFE. Salienta-se que a AFE explora os dados e fornece ao pesquisador informação sobre quantos fatores são necessários para melhor representar os dados. Assim, na AFE todas as variáveis medidas são relacionadas com cada fator por uma estimativa de carga fatorial.

A análise fatorial confirmatória (AFC) é semelhante à AFE em alguns aspectos, mas filosoficamente muito diferente, pois não designa variáveis a fatores. Ao invés disso, o pesquisador deve ser capaz de fazer essa designação antes que quaisquer resultados possam ser obtidos. Assim, em um certo sentido a AFC é uma ferramenta que nos permite confirmar ou rejeitar a teoria pré-concebida (na AFE) (HAIR JR et al. (2009).

Assim, esta subseção aborda como processos confirmatórios testa a teoria de mensuração proposta nesta tese. A teoria de mensuração, por sua vez, pode ser representada com um modelo que mostra como variáveis medidas se unem para representar construtos. A AFC permite testar o quão bem as variáveis medidas representam os construtos. Para tanto, são mostrados os seguintes procedimentos: a definição dos construtos individuais, o desenvolvimento do modelo geral de medida, a especificação do modelo e a avaliação da validade do modelo de medida.

7.4.1 Definição individual dos construtos

Em relação a definição individual dos construtos desta tese, salienta-se que a subseção “6.4 DESENVOLVIMENTO DO MODELO TEÓRICO” abordou a operacionalização dos

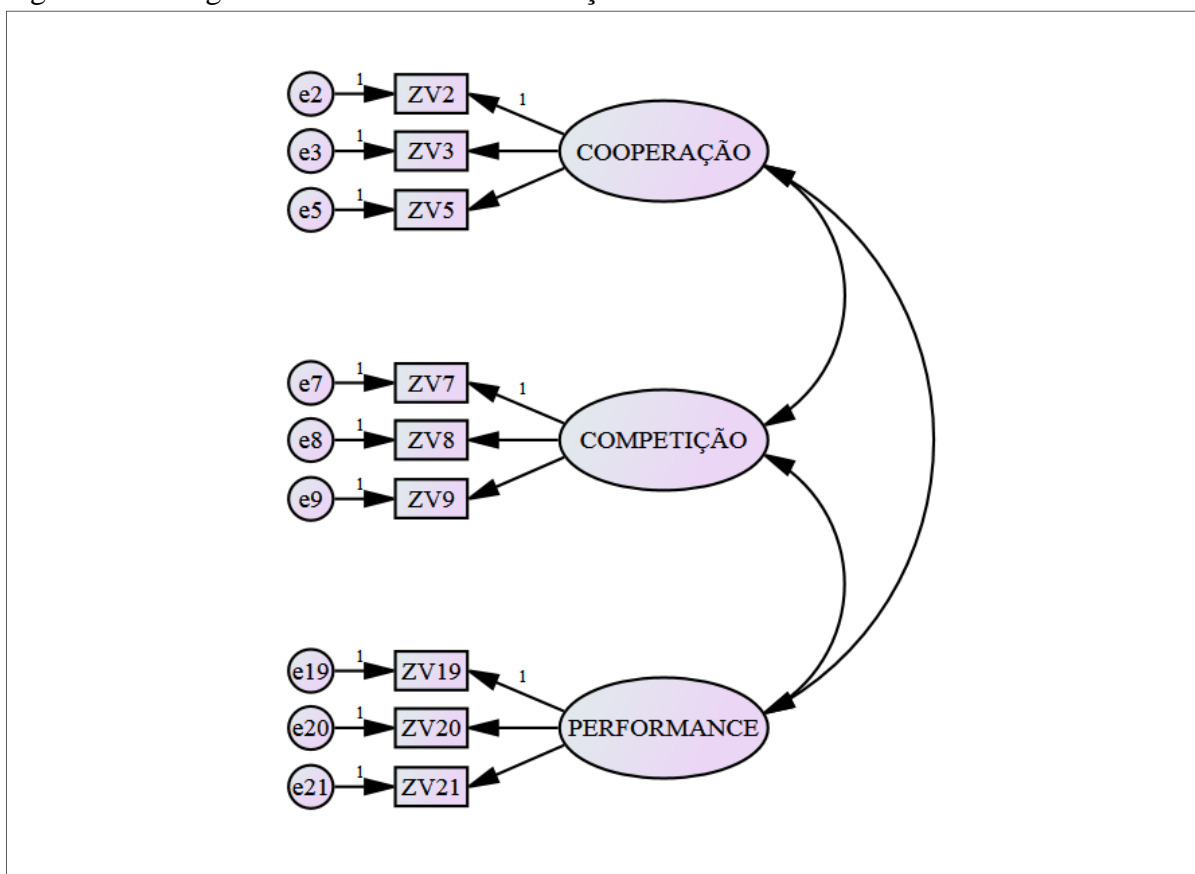
construtos e mostrou como foram elaboradas as escalas de medida, a verificação das validades de conteúdo e como foram feitos os julgamentos dos peritos em relação aos itens quanto a validade nos estágios iniciais de desenvolvimento da escala. Por último, foi demonstrado os procedimentos da execução do pré-teste.

7.4.2 Desenvolvimento do modelo geral de mensuração

Nesta fase da pesquisa, aborda-se o desenvolvimento do modelo de medida geral, onde é mostrado como os construtos individuais (cooperação, competição e performance) se reúnem para formar o modelo de mensuração a ser testado.

Assim, a Figura 15 apresenta o diagrama de caminhos do modelo geral de mensuração.

Figura 15 – Diagrama do modelo de mensuração



Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Percebe-se que o modelo retrata nove variáveis indicadoras de medidas de três construtos latentes, sendo três variáveis observáveis por construto latente. A cooperação é medida pelas variáveis **ZV₂**, **ZV₃** e **ZV₅**, a competição pelas variáveis **ZV₇**, **ZV₈** e **ZV₉** e a

performance pelas variáveis ZV_{19} , ZV_{20} e ZV_{21} . Portanto, cada construto é identificado. Logo o modelo geral tem mais graus de liberdade do que caminhos a serem estimados. Assim sendo, de uma maneira consistente com a regra prática que recomenda um mínimo de três indicadores por construto a condição de ordem é satisfeita. Em outras palavras, o modelo é superidentificado. Dado o número de indicadores e o tamanho da amostra utilizado neste estudo, nenhum problema com a condição de classificação é esperado também.

No modelo proposto, todas as medias são reflexivas, ou seja, a direção de causalidade é do construto latente para os itens medidos. Logo, o modelo de mensuração é teoricamente considerado como reflexivo.

7.4.3 Especificação do modelo de mensuração

A AFC foi usada para testar o modelo de mensuração. Como anteriormente mencionado, uma distinção crítica entre AFC e AFE é a possibilidade de se executar um teste exato da teoria de mensuração pela especificação da correspondência entre indicadores e construtos. Como AFE não testa teoria, esse procedimento não é exigido em AFE, pois essa técnica não testa teoria.

Como será ilustrado nas discussões a seguir, o modelo foi especificado (liberado para estimação) a partir da especificação dos indicadores associados a cada construto, bem como as correlações entre construtos, conforme a Figura 16. Após, foi utilizado o programa computacional AmosTM 22 para estimação do modelo.

7.4.4 Validação do modelo de mensuração

A seguir é apresentado o método de estimação, bem como a qualidade os ajustes do modelo de mensuração.

7.4.4.1 Método de estimação do modelo

A partir da especificação do modelo, faz-se necessário a escolha de como o modelo deve ser estimado. Ou seja, qual algoritmo matemático será utilizado para identificar estimativas para cada parâmetro livre. Para este estudo utilizou-se do método da Máxima Verossimilhança ((ML) *Maximum Likelihood*).

Se atendida a suposição de normalidade multivariada, segundo Hair Jr. et al. (2009), a ML é a técnica de estimação mais eficiente e sem vieses e, também, a mais amplamente empregada e geralmente a opção padrão nos programas de MEE.

7.4.4.2 Qualidade dos ajustes

O processo de se estabelecer a validade do modelo estrutural segue as diretrizes gerais apresentadas na Capítulo “6 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA FASE DESCRITIVA: PESQUISA DESCRITIVA”. Portanto, o ajuste geral pode ser avaliado usando-se um valor de χ^2 e os graus de liberdades associado para o modelo estrutural, um índice absoluto, um índice incremental, um indicador de qualidade do ajuste e um de má qualidade do ajuste.

A partir dessas considerações, a Tabela 34 apresenta o resumo dos índices de ajuste do modelo. Percebe-se que os resultados das estatísticas apresentadas indicam o bom ajuste do modelo de mensuração.

Tabela 34 – Índices de ajustes do modelo de mensuração

Tipo	Ajuste do Modelo	
	Índice	Estatística
χ^2 e <i>gl</i> associado	χ^2 / gl	2,95
Absoluto	GFI	0,99
Absoluto	AGFI	0,97
Incremental	NFI	0,98
Incremental	TLI	0,98
Incremental	CFI	0,99
Absoluto	RMSR	0,03
Absoluto	RMSEA (Intervalo de Confiança 90%)	0,04 (0,03 – 0,06)

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Analisando-se os GOFs do Modelo, de acordo com a Tabela 34, percebe-se que os resultados são satisfatórios e contemplam os valores de referências, atendendo às recomendações da literatura, conforme sugerem Hair Jr. et al. (2009) e Arbuckle (2013).

7.4.5 Validação individual dos construtos

A validade do construto é o grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens devem medir. Assim, segundo Hair Jr. et al. (2009) ela lida com a precisão de mensuração. Evidência de validade de construto oferece segurança de que medidas tiradas de uma mostra representam o verdadeiro escore que existe na população.

Entende-se, neste estudo, que a validação de um construto é atingida por quatro componentes:

- a) validade de expressão;
- b) validade nomológica;
- c) validade convergente;
- d) validade discriminante.

A validade de expressão já foi abordada na subseção “6.4 DESENVOLVIMENTO DO MODELO TEÓRICO”. A validade nomológica, abordada do Capítulo “2 REFERENCIAL TEÓRICO”. Assim, a seguir apresenta-se as validades convergente e discriminante.

7.4.5.1 Validade convergente

Os itens que são indicadores de um construto específico devem convergir ou compartilhar uma elevada proporção de variância em comum. Para Hair Jr. et al. (2009), existem diversas maneiras de estimação a quantia relativa de validade convergente entre medidas de itens, como as cargas fatoriais padronizadas a variância extraída e a confiabilidade do construto, como as cargas fatoriais, variância extraída e a confiabilidade convergente. Na avaliação da validade convergente, verificou-se os pesos padronizados (cargas fatoriais) de cada indicador no seu respectivo construto, a confiabilidade composta, e a variância extraída (HAIR JR. et al., 2009; FORNELL; LARCKER, 1981).

Nas cargas fatoriais padronizadas, os indicadores devem ser estatisticamente significativos, pois o objetivo nessa fase é “purificar” a escala de medida. As cargas padronizadas devem ser de 0,5 ou mais, e idealmente acima de 0,7.

A confiabilidade composta é calculada para verificar a consistência interna dos indicadores, descrevendo o grau em que eles representam o construto latente. A regra para qualquer validade de confiabilidade convergente é que 0,7 ou mais sugere um bom valor, mas um valor entre 0,6 e 0,7 pode ser aceitável desde que outros indicadores de validade sejam bons.

A variância extraída reflete a quantia geral de variância dos indicadores explicada pelo construto latente, ou seja, a quantidade de variância de cada indicador que é utilizada para compor a avaliação do construto (HAIR JR. et al., 2009; FORNELL; LARCKER, 1981). Para que a variância extraída sugira convergência adequada, os valores resultantes devem ser de 0,5 ou mais (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR JR. et al., 2009).

A Tabela 35 apresenta os resultados da análise da validade convergente dos construtos cooperação, competição, performance.

Tabela 35 – Análise da validade convergente

Construto	V _i	Carga Fatorial Padronizada	Confiabilidade		Variância Extraída
			Alfa de Cronbach	Composta	
Cooperação	V ₂	0,749	0,83	0,83	0,63
	V ₃	0,845			
	V ₅	0,779			
Competição	V ₇	0,590	0,73	0,75	0,51
	V ₈	0,906			
	V ₉	0,591			
Performance	V ₁₉	0,903	0,87	0,88	0,70
	V ₂₀	0,790			
	V ₂₁	0,816			

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva.

Verifica-se que todas as cargas fatoriais padronizadas excedem ao valor mínimo exigido, sendo que a menor carga ocorreu para a ZV₇ (0,59). A confiabilidade composta apresenta índices superiores ao exibido pela literatura, sendo que o menor valor foi percebido para a variável competição (0,75). Assim como a confiabilidade composta, à variância extraída também apresenta índices superiores ao mínimo exigido pela literatura, sendo que o menor se refere ao construto competição (0,51). Por último, nota-se que a confiabilidade do Alfa de Cronbach resultou em valores superiores para todos os construtos. Portanto, há evidências de validade convergente.

7.4.5.2 Validade discriminante

A validade discriminante é o grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais. Logo, validade discriminante elevada sugere evidência de que um construto é único e captura alguns fenômenos que outras medidas não conseguem. A AFC fornece duas maneiras usuais de avaliar a Validade Discriminante, pelo cálculo das variâncias compartilhadas, método sugerido por Fornell e Larcker (1981), e pelo cálculo da diferença entre os χ^2 dos construtos, método sugerido por Bagozzi e Phillips (1982) (HAIR JR. et al., 2009). Optou-se pelo método de Fornell e Larcker e os resultados desse método estão representados na Tabela 36, apresentada a seguir.

Tabela 36 – Teste de Fornel e Lacker (1981) do modelo de mensuração

Construto	Correlação		Variância Compartilhada		Variância Extraída
	Cooperação	Competição	Cooperação	Competição	
Cooperação	-	0,174	-	0,03	0,63
Competição	0,174	-	0,03	-	0,51
Performance	-0,122	0,111	0,01	0,01	0,70

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Avaliando-se os resultados da validade discriminante exposta na tabela anterior, percebe-se que há evidências de que os construtos deste estudo são únicos e não se correlacionam com os outros construtos dos quais se supõe que eles difiram. Nota-se, por exemplo, que as variâncias compartilhadas de todos dos construtos são menores do que a correlação entre eles.

7.4.6 Variáveis instrumentais

Para permitir a estimativa de caminhos recíprocos entre os comportamentos de cooperação e competição, adotou-se a abordagem sugerida por Sirdeshmukh et al. (2002), refinando-a para o uso em MEE (KENNY et al., 1998). Assim, foi adicionado duas variáveis instrumentais para o modelo conceitual (EGGERT et al., 2012; KENNY, 1979). São elas:

- a) orientação cooperativa (ZVOCoo, vide Apêndice F);
- b) orientação competitiva (ZVOCCom, vide Apêndice F).

A Figura 13, apresentada anteriormente, destaca essas variáveis. Percebe-se que a variável instrumental orientação cooperativa refere-se ao construto cooperação, ao passo que a variável orientação competitiva se refere ao construto competição.

Portanto, adicionalmente ao apresentado sobre a estimação do modelo, foram tomadas medidas para garantir a correta estimação do modelo. Para enfrentar os problemas de estimação de parâmetros não exclusivos na modelagem de caminhos recíprocos em pesquisa *cross-section* (neste estudo, o retorno de resposta entre os construtos cooperação e competição) foi usado variáveis instrumentais (Kenny, 1979). Modelos não-recursivos contém retornos de respostas, que é quando um construto é visto como preditor e respostas de outro construto. Como interpretação teórica de uma relação não-recursiva entre dois construtos é que um é tanto causa como efeito do outro (HAIR JR. et al., 2009).

Em decorrência da utilização das variáveis instrumentais, permitiu-se a correção dos distúrbios relacionados à covariância⁴¹ dos construtos reciprocamente relacionados (WONG; LAW, 1999).

Faz-se necessário destacar que as variáveis instrumentais são consideradas variáveis formativas. Conforme Hair Jr. et al. (2009, p. 601), fatores formativos não são latentes e não validados como os fatores reflexivos convencionais (consistência interna e confiabilidade não são importantes).

7.5 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Com o objetivo de apresentar e avaliar o padrão médio da percepção dos respondentes foi calculado os valores mínimo e máximo, a média e o desvio padrão para cada uma das variáveis (observáveis, manifestas) ou indicadores inerentes aos construtos em estudo. Para tanto, a Tabela 37 é elucidativa.

Tabela 37 – Estatística descritiva das variáveis e indicadores relativos aos construtos

Construto	Variável Instrumental	ZVi	n	Mín.	Máx.	Amplitude	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Variância
Cooperação	Instrumental	ZV2	1060	-1,40	1,59	2,99	0	1,00	0,03	1
		ZV3	1060	-1,62	1,39	3,01	0	1,00	0,03	1
		ZV5	1060	-1,90	1,30	3,20	0	1,00	0,03	1
	Orientação Cooperativa	ZVOCoo	1060	-3,50	0,64	4,14	0	1,00	0,03	1
Competição	Instrumental	ZV7	1060	-1,43	1,66	3,09	0	1,00	0,03	1
		ZV8	1060	-0,90	2,24	3,14	0	1,00	0,03	1
		ZV9	1060	-1,06	1,76	2,82	0	1,00	0,03	1
		ZV11	1060	-2,31	0,79	3,10	0	1,00	0,03	1
	Orientação Competitiva	ZVOCom	1060	-1,54	1,34	2,87	0	1,00	0,03	1
Performance	Instrumental	ZV19	1060	-2,72	3,51	6,22	0	1,00	0,03	1
		ZV20	1060	-2,60	3,61	6,21	0	1,00	0,03	1
		ZV21	1060	-2,91	3,77	6,69	0	1,00	0,03	1
<i>n</i> =1060										

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

⁴¹ Casos Heywood: uma solução fatorial que produz uma estimativa de variância de erro inferior a zero (negativa). Tal resultado é logicamente impossível porque implica em erro menor que 0% em um item e, por inferência, significa que mais de 100% da variância de um item é explicada (HAIR JR. et al, 2009, p. 604).

7.6 ANÁLISE 1 – MODELO ESTRUTURAL

Nesta fase do trabalho inicia-se as análises do estudo 1. Mais especificamente, aborda-se os seguintes passos em relação ao modelo estrutural: a especificação estrutural, o diagrama de caminhos, o método de estimação, os testes de hipóteses, qualidades dos ajustes e os coeficientes de determinação.

7.6.1 Especificação do modelo estrutural

Uma vez estabelecido o modelo teórico a ser testado (apresentado na Figura 13), cabe ao pesquisador a tarefa de especificar o modelo estrutural, baseando-se nos relacionamentos causais previstos. De acordo com o modelo desta tese, os relacionamentos causais podem ser apresentados da seguinte forma:

- a) COOPERAÇÃO → COMPETIÇÃO;
- b) COMPETIÇÃO → COOPERAÇÃO;
- c) COOPERAÇÃO → PERFORMANCE;
- d) COMPETIÇÃO → PERFORMANCE.

Como decorrência das relações causais propostas e devido às múltiplas variáveis dependentes, o método analítico foi baseado na estimativa simultânea dos seguintes sistemas de equações:

- a) $Y_1 = \beta_{01} + \beta_1 Y_2 + \beta_{11} X_1 + \varepsilon_1$
- b) $Y_2 = \beta_{02} + \beta_2 Y_1 + \beta_{12} Z_1 + \varepsilon_2$
- c) $Y_3 = \beta_{03} + \beta_{13} Y_1 + \beta_{23} Y_2 + \varepsilon_3$

Onde Y é um vetor das variáveis dependentes Y_1 , Y_2 e Y_3 e correspondem a cooperação, competição e performance, respectivamente. Os vetores X e Z representam as variáveis instrumentais; X_1 corresponde a orientação cooperativa; e Z_1 , corresponde a orientação competitiva. Finalmente, a relação recíproca entre cooperação e competição é capturada pelos coeficientes β_1 e β_2 nas equações Y_1 e Y_2 , respectivamente. Esses coeficientes são identificados

porque as dimensões de orientação cooperativa no construto cooperação e orientação competitiva na competição servem como variáveis instrumentais.

7.6.2 Diagrama de caminhos do modelo estrutural

O modelo estrutural representa as inter-relações de dependência entre as variáveis latentes ou construtos (HAIR JR. et al., 2009), enquanto o modelo de mensuração especifica o relacionamento de cada variável observável (KLINE, 2005), identificando quais indicadores pertencem a cada um dos construtos que integram o modelo. Conforme Hair Jr. et al. (2009), o diagrama de caminhos é a representação visual de um modelo e do conjunto completo de relações entre os construtos do modelo. Relações de dependência são representadas por setas retilíneas, apontando para a variável preditora para a variável ou construto dependente. Setas curvas correspondem às correlações entre construtos ou indicadores, mas nenhuma causalidade é implicada.

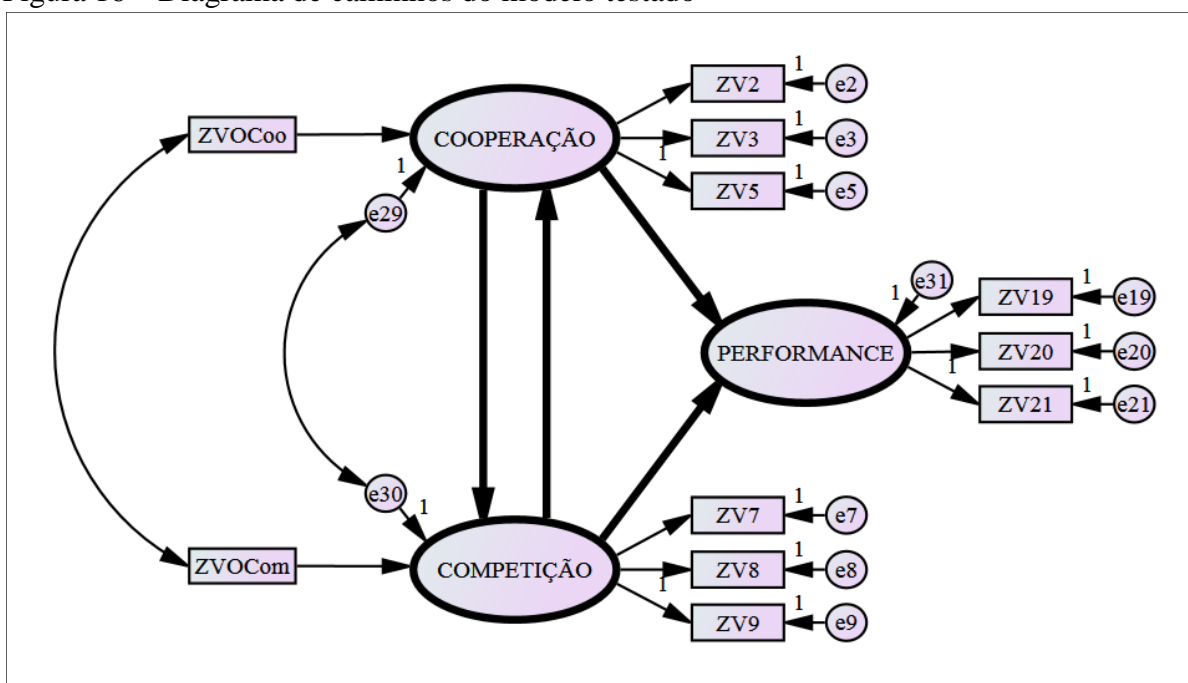
Uma distinção final, segundo Hair Jr. et al. (2009), pode ser feita para determinar se o modelo é recursivo ou não-recursivo. Os modelos não-recursivos, como é o caso do presente estudo, distinguem-se do recursivo pela utilização do retorno de resposta. Um retorno de resposta existe quanto um construto é visto como preditor e resposta de outro construto. O retorno de resposta pode envolver relações diretas e indiretas. Na relação indireta, a resposta ocorre por meio de caminhos ou mesmo mediante termos de erro correlacionados. O que caracteriza o modelo desse estudo como não-recursivo é relação proposta entre o impacto da cooperação na competição e vice-versa, onde uma é causa e efeito da outra.

Dada a dificuldade com a identificação estatística dos modelos não-recursivos, Hair Jr. et al. (2009) sugerem que se evitem a utilização desses modelos, particularmente com dados *cross-section*, onde a caracterização de causa e efeito é pouco provável e mais difícil de se produzir um conjunto de condições que sustentem a relação recíproca dos dados, para Arbuckle (2013), os problemas em modelos não-recursivos, muitas vezes surgem pelos *loops* de *feedbacks*. O que define que essas relações de dependência entre essas variáveis sejam bem definidas são os pesos da regressão. Segundo o autor, para alguns valores dos pesos de regressão, a sequência infinita de dependências lineares irá convergir para um conjunto de relações bem definidas. Neste caso, o sistema de dependências linear é chamado estável, caso contrário, ele seria instável.

O que definirá se o sistema é estável ou instável em modelos não-recursivos é o seu Índice de Estabilidade (IE). Índices entre $|1|$ definem o modelo como estável, caso contrário o modelo é instável (BENTLER; FREEMAN, 1983; FOX, 1980). Um modelo com índices maiores que $|1|$ não só indica instabilidade do modelo, como sugere que o modelo contém erro estrutural ou que a amostra é demasiadamente pequena para fornecer estimativas precisas dos pesos de regressão (ARBUCLKE, 2013).

Considerando-se isso, a Figura 16 mostra o diagrama de caminhos do modelo estrutural desta tese.

Figura 16 – Diagrama de caminhos do modelo testado



Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Obs.: Linhas em negrito referem-se às especificações do modelo estrutural.

7.6.3 Método de estimação do modelo estrutural

A partir da especificação do modelo, faz-se necessário a escolha de como o modelo deve ser estimado. Ou seja, qual algoritmo matemático será utilizado para identificar estimativas para cada parâmetro livre. Para este estudo utilizou-se do método da Máxima Verossimilhança ((ML) *Maximum Likelihood*).

Se atendida a suposição de normalidade multivariada, segundo Hair Jr. et al. (2009), a ML é a técnica de estimação mais eficiente e sem vieses e, também, a mais amplamente empregada e geralmente a opção padrão nos programas de MEE.

7.6.4 Teste de hipóteses da análise 1

Com o objetivo de proporcionar um melhor entendimento ao teste de hipóteses da análise 1, recupera-se as hipóteses do modelo estrutural da pesquisa que foram apresentadas no Quadro 11. São elas:

H_{1a}: a cooperação está negativamente relacionada com a competição;

H_{2a}: a competição está negativamente relacionada com a cooperação;

H_{3a}: a cooperação influencia positivamente na performance;

H_{4a}: a competição influencia positivamente na performance.

Para testar as hipóteses atinentes ao modelo teórico, foram examinadas a significância e a magnitude dos coeficientes de regressão estimados. A Tabela 38, tem o objetivo de apresentar os resultados destas análises, que serão comentadas na sequência.

Tabela 38 – Teste de hipóteses do modelo estrutural

H _i	Relação Causal	C. R. (b)*	Erro	C. R. (β)**	Valor t	Sig.***	Resultado
H _{1a}	COOPERAÇÃO → COMPETIÇÃO	-0,1	0,11	-0,13	-0,95	p=0,34	Não suportada
H _{2a}	COMPETIÇÃO → COOPERAÇÃO	-0,94	0,22	-0,74	-4,33	p<0,001	Suportada
H _{3a}	COOPERAÇÃO → PERFORMANCE	-0,14	0,04	-0,13	-3,74	p<0,001	Não suportada
H _{4a}	COMPETIÇÃO → PERFORMANCE	0,17	0,05	0,13	3,55	p<0,001	Suportada

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Obs.: (*) Coeficiente de Regressão Não-padronizado; (**) Coeficiente de Regressão Padronizado; (***) Significância.

Um coeficiente de regressão significativo indica que a relação entre duas variáveis é comprovada empiricamente (HAIR JR. et al., 2009). De acordo com o apresentado, das quatro hipóteses da análise 1, duas obtiveram suporte estatístico para serem aceitas. São elas: H₂ ($\beta = -0,74, p < 0,001$) e H₄ ($\beta = 0,13, p < 0,001$). Hipóteses estas, relacionadas com a competição.

Destaca-se, no entanto, que H₃ ($\beta = -0,13, p < 0,001$) apesar de apresentar resultado estatístico significativo apresentou coeficientes de regressão negativos (padronizado e não-padronizado), evidenciando que a cooperação impacta negativamente na performance. Ao contrário do que a hipótese previa.

Por último, a hipótese H₁ não obteve suporte estatístico H₁ ($\beta = -0,13, p = 0,34$).

7.6.5 Qualidade dos ajustes do modelo estrutural

O processo de se estabelecer a validade do modelo estrutural segue as diretrizes gerais apresentadas na Capítulo “6 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA FASE DESCRITIVA: PESQUISA DESCRITIVA”. Portanto, o ajuste geral pode ser avaliado usando-se um valor de χ^2 e os graus de liberdades associado para o modelo estrutural, um índice absoluto, um índice incremental, um indicador de qualidade do ajuste e um de má qualidade do ajuste. No caso de modelos não-recursivos, como é o caso deste estudo, deve-se, ainda, ser avaliado o índice de estabilidade do modelo, obtido a partir dos construtos que apresentam relação de causa e efeito entre si (ARBUCKLE, 2013).

A partir dessas considerações, apresenta-se a Tabela 39 com os resultados estatísticos para validação do modelo estrutural.

Tabela 39 – Índices de ajuste do modelo estrutural

Tipo de Índice de Ajuste	Índice Analisado	Estatística
Estabilidade das Variáveis Recursivas	IE	0,1
χ^2 e gl associado	χ^2 / gl	2,89
Absoluto	GFI	0,98
Absoluto	AGFI	0,97
Incremental	NFI	0,97
Incremental	TLI	0,97
Incremental	CFI	0,98
Absoluto	RMSR	0,03
Absoluto	RMSEA (Intervalo de Confiança 90%)	0,03 (0,04 – 0,05)

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Analisando-se os GOFs do Modelo, de acordo com a Tabela 39, percebe-se que todos os resultados apresentados são satisfatórios e contemplam os valores de referências, atendendo as recomendações da literatura, conforme sugerem Hair Jr. et al. (2009) e Arbuckle (2013).

7.6.6 R² – Coeficientes de determinação do modelo estrutural

A seguir, é apresentada a Tabela 40, com os coeficientes de determinação (R^2) do modelo estrutural.

Tabela 40 – Coeficientes de determinação do modelo teórico

Variáveis Dependentes	Coeficientes de Determinação (R^2)
PERFORMANCE	3,15%
COMPETIÇÃO	1,68%
COOPERAÇÃO	-61,47%

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Como o coeficiente de determinação (R^2) indica a proporção de variância de uma variável dependente, que é explicada pelas variáveis independentes, percebe-se os seguintes resultados:

- a) 3,15% da variância da performance é explicada por suas variáveis independentes: cooperação e competição;
- b) 1,68% da variância da competição é explicada pela cooperação;
- c) -61,47% da variância da cooperação é explicada pela competição.

7.7 ANÁLISE 2 – EFEITOS ASSIMÉTRICOS

Em expansão à literatura relativa à cooperação, o estudo sugere efeitos assimétricos para as variáveis orientação cooperativa e da orientação competitiva na cooperação e na competição, (respectivamente) e testa essas hipóteses estimando um efeito de coeficiente base, avaliando a significância estatística com um incremento de um coeficiente positivo de percepção das dimensões de práticas e de comportamentos confiáveis, conforme a coluna Δ para *Performance Positiva* (apresentada na Tabela 41, mais adiante). A variação do coeficiente positivo é obtida somando-o com o coeficiente de base, e o último serve como o efeito estimado para uma mudança negativa. Com base dessas derivações, são traçados os efeitos separadamente para cada orientação: cooperativa e competitiva.

Assim, nesta fase será mostrado a especificação do modelo estrutural para verificação dessas assimetrias. Após, aborda-se o diagrama de caminho, seguido do método de estimação do modelo. Em seguida o estudo apresenta os testes de hipóteses, bem como os gráficos dos efeitos. Por último, a qualidade dos ajustes e os coeficientes de determinação são abordados.

7.7.1 Especificação do modelo estrutural para verificação de assimetrias

A especificação do modelo estrutural para verificação das assimetrias das variáveis instrumentais, orientação cooperativa e orientação competitiva seguem os conceitos teóricos apresentados na análise 1. No entanto, as hipóteses propostas foram testadas a partir da

introdução de variável *dummy*⁴² como termo na equação de regressão para cada variável instrumental de cooperação e competição. Como decorrência das relações causais propostas e devido às múltiplas variáveis dependentes, o método analítico foi baseado na estimativa simultânea dos seguintes sistemas de equações:

- a) $Y_1 = \beta_{01} + \beta_1 Y_2 + \beta_{11} X_1 + \beta_{21} D X_1 + \varepsilon_1;$
- b) $Y_2 = \beta_{02} + \beta_2 Y_1 + \beta_{12} Z_1 + \beta_{22} D Z_1 + \varepsilon_2;$
- c) $Y_3 = \beta_{03} + \beta_{13} Y_1 + \beta_{23} Y_2 + \varepsilon_3.$

Onde Y é um vetor das variáveis dependentes Y_1 , Y_2 e Y_3 e correspondem a cooperação, competição e performance, respectivamente. Os vetores X e Z representam as variáveis instrumentais; X_1 corresponde a orientação cooperativa; e Z_1 , corresponde a orientação competitiva. Ressalta-se que os efeitos assimétricos são examinados pelo uso de variáveis *dummies* indicadas por um D nas equações.

As variáveis *dummies* (D) foram codificadas de maneira a receberem um valor de 0 para todos os valores negativos de sua correspondente dimensão de orientação; ao contrário, foram codificadas com o valor de 1. Como tal, os coeficientes estimados para expressões com variáveis *dummy* (por exemplo, β_{21} na equação Y_1 para orientação cooperativa) indicam o efeito incremental da respectiva dimensão de orientação para além do seu efeito linear (por exemplo, β_{11} na equação Y_1 para orientação cooperativa). A hipótese de assimetria é rejeitada se o coeficiente correspondente estimado para a variável *dummy* não seja significativamente diferente de zero (COHEN et al., 2003).

A relação recíproca entre cooperação e competição é capturada pelos coeficientes β_1 e β_2 nas equações Y_1 e Y_2 , respectivamente. Esses coeficientes são identificados porque as dimensões de orientação cooperativa no construto cooperação e orientação competitiva na competição como variáveis instrumentais.

Uma das preocupações relevantes neste estudo foi o de determinar pontos de corte adequados na definição dos termos assimétricos. No desenvolvimento das variáveis *dummy*, é necessário definir um ponto de confiança na escala de resposta que separem os domínios positivos e negativos. Embora alguns pesquisadores tenham utilizado um ponto de corte

⁴² Também conhecida como por variável binária, em que, por exemplo, um pesquisador pode mensurar o efeito de uma variável nominal como sexo, atribuído o valor 0 ao sexo masculino e o valor 1 para o sexo feminino (Fávero et al., 2009).

absoluto, independentemente da dimensão considerada (por exemplo, do ponto médio da escala fornecida), esta abordagem pode ser considerada problemática por várias razões:

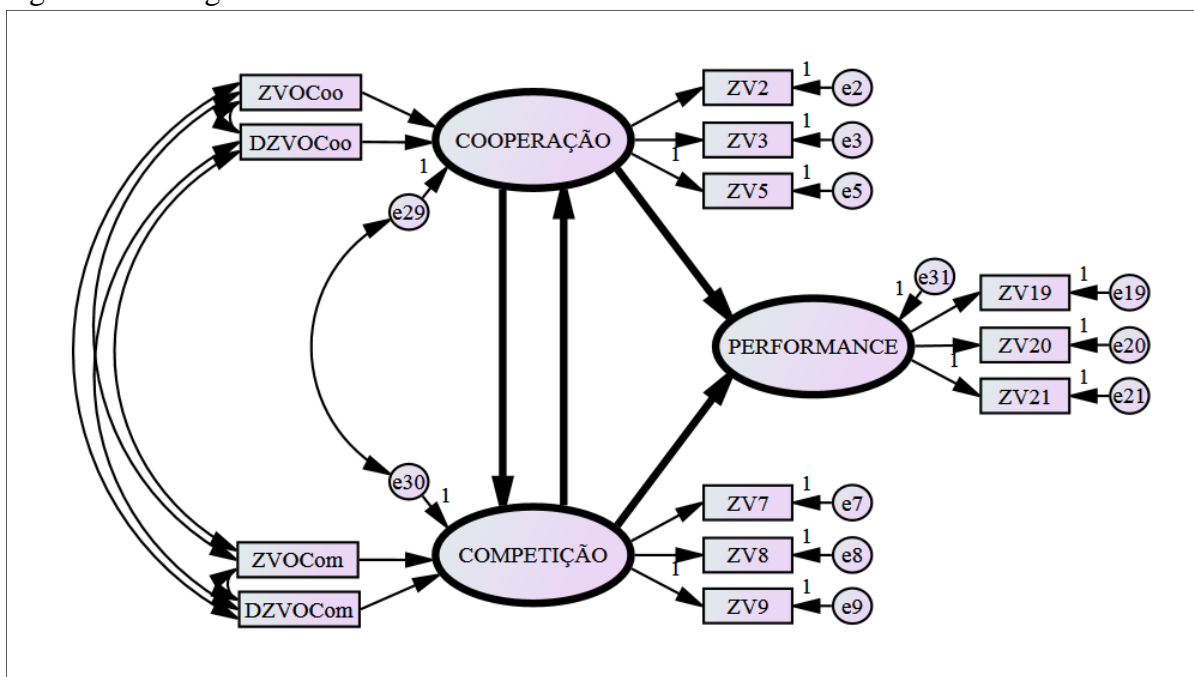
- a) em primeiro lugar, os dados obtidos na maioria das escalas de resposta têm propriedades no melhor intervalo de tal forma que os pontos absolutos não têm interpretação idêntica em diferentes dimensões (SIRDESHMUKH et al., 2002);
- b) em segundo lugar, de acordo como observam Zeithaml et al. (1996), a noção de “positivo” e “negativo” em avaliações é conceitualmente definida em relação a certas normas. Ou seja, uma avaliação positiva sobre uma determinada dimensão ocorre quando o fornecedor é considerado superior ao normal para essa dimensão, caso contrário, os consumidores são prováveis que façam uma avaliação negativa. Tais normas são susceptíveis de variar de acordo com a dimensão considerada confiável.

Para dar conta destas condições, obteve-se o ponto de corte a partir da padronização dos escores de cada dimensão de orientação (cooperativa/competitiva) e pela codificação da variável *dummy* como 1 para as avaliações superiores a zero e, como um 0 caso contrário. Observa-se que, como a média de um escore padronizado é zero, a abordagem de codificação para a *dummy* garante que os pontos de corte serão baseados na distribuição dos escores para cada dimensão.

7.7.2 Diagrama de caminhos

Conforme Hair Jr. et al. (2009), o diagrama de caminhos é a representação visual de um modelo e do conjunto completo de relações entre os construtos do modelo. Relações de dependência são representadas por setas retilíneas, apontando para a variável preditora para a variável ou construto dependente. Setas curvas correspondem às correlações entre construtos ou indicadores, mas nenhuma causalidade é implicada. Assim, a Figura 17 apresenta o diagrama de caminhos do modelo estrutural para avaliação das assimetrias das variáveis instrumentais.

Figura 17 – Diagrama de caminhos do modelo com variáveis assimétricas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs.: Linhas em negrito referem-se às especificações do modelo estrutural.

7.7.3 Método de estimação do modelo

A partir da especificação do modelo, faz-se necessário a escolha de como o modelo deve ser estimado. Ou seja, qual algoritmo matemático será utilizado para identificar estimativas para cada parâmetro livre. Para este estudo utilizou-se do método da Máxima Verossimilhança ((ML) *Maximum Likelihood*).

Se atendida a suposição de normalidade multivariada, segundo Hair Jr. et al. (2009), a ML é a técnica de estimação mais eficiente e sem vieses e, também, a mais amplamente empregada e geralmente a opção padrão nos programas de MEE.

7.7.4 Testes de hipóteses da análise 2

Com o objetivo de proporcionar um melhor entendimento ao teste de hipóteses da análise 1, recupera-se as hipóteses do modelo estrutural da pesquisa que foram apresentadas no Quadro 11. São elas:

H₅: uma unidade de mudança positiva *versus* uma unidade de mudança negativa na orientação cooperativa afeta assimetricamente a cooperação;

H₆: uma unidade de mudança positiva *versus* uma unidade de mudança negativa na orientação competitiva *afeta* assimetricamente a competição.

A Tabela 41 apresenta os resultados decorrentes desse procedimento e mostra a estatística descritiva de cada hipótese.

Tabela 41 – Coeficientes estimados para assimetrias

Hipóteses	Relação Causal		Coeficiente Regressão (β) (Valor t) ^a	Δ para Performance Positiva (Valor t) ^a	Resultado
	Variável Independente	Variável Dependente			
H ₅	ZVOCoo (Orientação Cooperativa)	→ Cooperação	0,24 (3,76)	-0,01 (-0,23)	Não suportada
H ₆	ZVOCom (Orientação Competitiva)	→ Competição	0,23 (3,75)	0,01 (0,23)	Não suportada

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

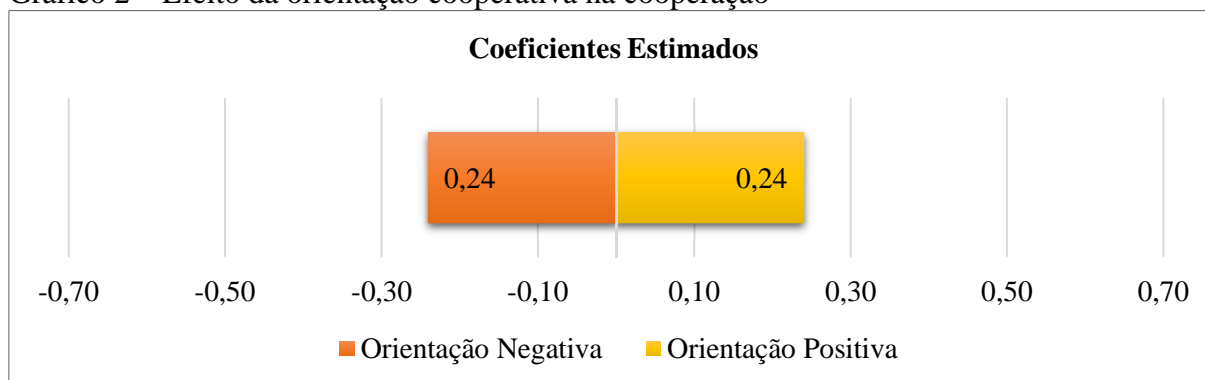
Obs.: (a) Valores t estão entre parênteses. Para valores maiores que 1,96, $p < 0,05$; valores significativos estão em negrito.

7.7.5 Gráficos dos efeitos

Em uma visão geral, um padrão de efeitos da orientação cooperativa na cooperação é mostrado no Gráfico 2. Em particular, o efeito da orientação cooperativa na cooperação não apresentou significância estatística. No entanto, é invariável através dos desempenhos de domínios positivo e negativo ($\beta_{ZVOCoo} = 0,24$). Isto sugere que a orientação cooperativa contribui igualmente para construção e exaustão da cooperação. Como tal, a orientação cooperativa é tanto um fator motivador, como um fator de higiene, pois as perdas e ganhos apresentam efeitos iguais.

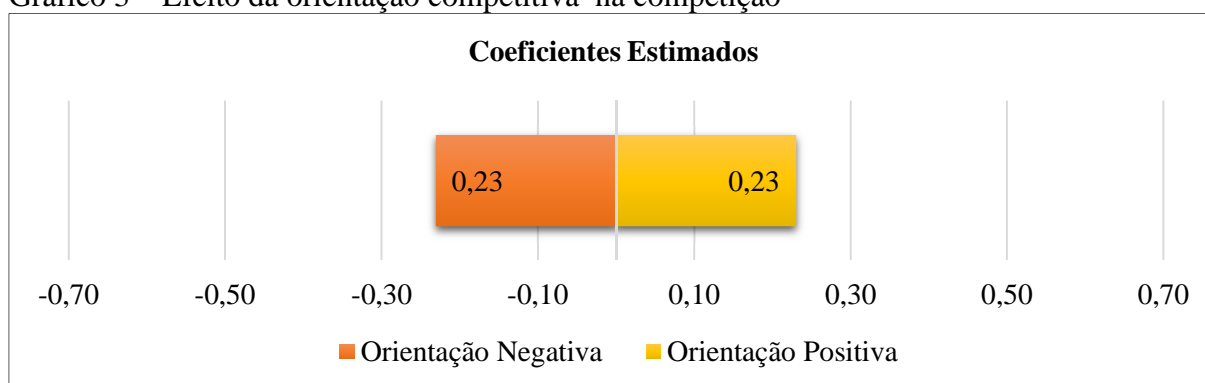
A Gráfico 3 mostra o padrão de efeitos obtidos da orientação competitiva na competição. O efeito da orientação competitiva na competição também não mostrou significância estatística. No entanto, é invariável através dos desempenhos de domínios positivo e negativo ($\beta_{ZVOCom} = 0,24$). Esses resultados sugerem, que a orientação competitiva contribui igualmente para construção e exaustão da competição. Assim, como a orientação cooperativa, a orientação competitiva é tanto um fator motivador, como um fator de higiene, pois perdas e ganhos apresentam efeitos iguais.

Gráfico 2 – Efeito da orientação cooperativa na cooperação



Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Gráfico 3 – Efeito da orientação competitiva na competição



Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

7.7.6 Qualidade dos ajustes do modelo estrutural (com variáveis *dummy*)

A Tabela 42 mostra a qualidade dos ajustes do modelo estrutural com a inclusão das variáveis *dummy*.

Tabela 42 – Índices de ajuste do modelo com variáveis assimétricas

Tipo de Índice de Ajuste	Índice Analisado	Estatística
Estabilidade das Variáveis Recursivas	IE	0,1
χ^2 e <i>gl</i> associado	χ^2 / gl	2,3
Absoluto	GFI	0,98
Absoluto	AGFI	0,96
Incremental	NFI	0,97
Incremental	TLI	0,97
Incremental	CFI	0,98
Absoluto	RMSR	0,03
Absoluto	RMSEA	0,02
	(Intervalo de Confiança 90%)	(0,02 – 0,03)

Fonte: Dados proveniente da pesquisa descritiva.

Analisando-se os GOFs do Modelo percebe-se que os resultados apresentados são satisfatórios e contemplam os valores de referências, atendendo as recomendações da literatura, conforme sugerem Hair Jr. et al. (2009) e Arbuckle (2013). Salienta-se que, com a inclusão das variáveis *dummy*, o χ^2 e *gl* associado apresentaram uma variação (menor) do índice em relação ao modelo sem as inclusões das variáveis *dummy* (modelo da análise 1).

7.7.7 R² – Coeficientes de determinação do modelo de teste das variáveis assimétricas

A seguir, é apresentada a Tabela 43, com os coeficientes de determinação (R^2) do modelo estrutural (com a inclusão das variáveis *dummy*). Analisando-se a tabela, percebe-se que os coeficientes de determinação praticamente não se alteraram em relação ao modelo da análise 1.

Tabela 43 – Coeficientes de determinação do modelo teórico

Variáveis Dependentes	Coeficientes de Determinação (R^2)
PERFORMANCE	3,15%
COMPETIÇÃO	2,01%
COOPERAÇÃO	-61,71%

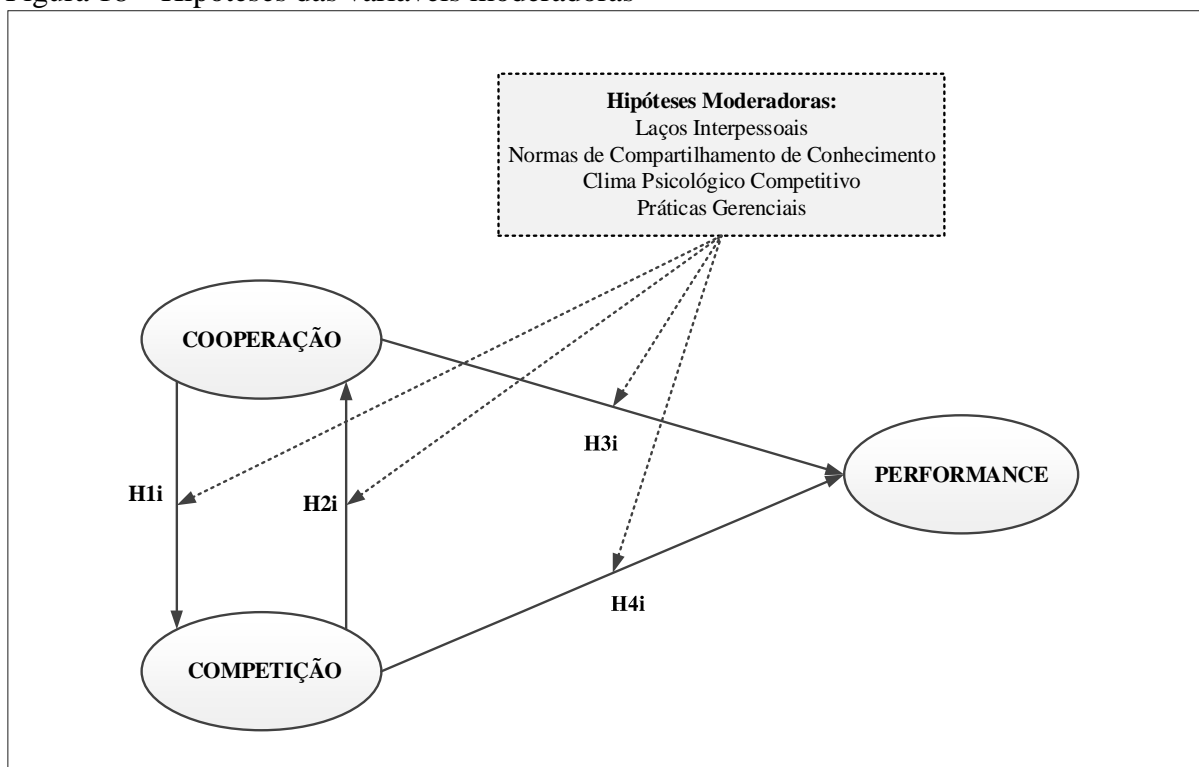
Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

7.8 ANÁLISE 3 – EFEITOS MODERADORES

A análise 3 aborda os testes de moderação das variáveis: laços interpessoais, normas de compartilhamento de conhecimento, clima psicológico competitivo e práticas gerenciais. Salienta-se que essas variáveis são (na verdade) hipóteses de moderação das hipóteses do modelo estrutural (apresentadas na análise 1). Portanto, alguns procedimentos estatísticos necessários para a validação das análises apresentadas nesta subseção são os mesmos já apresentados anteriormente. Assim, para verificação da especificação do modelo dos efeitos de mensuração, do diagrama de caminhos e do método de estimação é necessário consultar as subseções “7.6.1 Especificação do modelo estrutural”, “7.6.2 Diagrama de caminhos do modelo estrutural” e “7.6.3 Método de estimação do modelo estrutural”.

De maneira a possibilitar uma ilustração das hipóteses moderadoras abordadas nesta fase do estudo, a Figura 18 é elucidativa. Cabe salientar que essas hipóteses já foram apresentadas subseção “5.1.6.6 Variáveis contingenciais de coopetição” e, também, no Quadro 11.

Figura 18 – Hipóteses das variáveis moderadoras



Fonte: Elaborada pelo autor.

Nota: Correlações ente construtos exógenos foram omitidas da figura para fins de simplificação. Elas não são de interesse teórico prioritário. Somente as relações de dependência tratam de hipóteses.

7.8.1 Variáveis moderadoras

A seguir apresenta-se os testes das hipóteses e os gráficos ilustrativos dos resultados das variáveis moderadoras laços interpessoais, normas de compartilhamento de conhecimento, clima psicológico competitivo e práticas gerenciais.

7.8.1.1 Laços interpessoais

Para testar as hipóteses moderadoras atinentes aos laços interpessoais dos vendedores, foram examinadas a significância e a magnitude dos coeficientes de regressão estimados através de análise multigrupos, sendo eles o modelo geral, o modelo com a variável moderadora de baixo nível de laços interpessoais (variável *dummy*) e o modelo com a variável moderadora de alto nível interpessoais (variável *dummy*). A Tabela 44 tem o objetivo de apresentar os testes das hipóteses dessas análises.

Com o objetivo de proporcionar um melhor entendimento ao teste de hipóteses da moderação dos laços interpessoais, as hipóteses são recuperadas como títulos dos Gráficos 4, 5, 6 e 7 (apresentados na sequência da Tabela 44), que ilustram os resultados.

Tabela 44 – Testes de hipóteses da moderação da variável laços interpessoais

Variável		Hipóteses/Relação Causal							
V _i	Moderadora/ Modelo Geral	Dummy	n	R ²	Pesos de Regressão	H _{1b}	H _{2b}	H _{3b}	H _{4b}
						Cooperação →	Competição →	Cooperação →	Competição →
						Competição	Cooperação	Performance	Performance
V ₁₅	Laços Interpessoais com Colegas Trabalho	Baixos	453	1,7%	C. R. (b)*	-0,299	-1,729	-0,112	0,125
					Erro Padrão	0,127	0,689	0,058	0,095
					C. R. (β)**	-0,481	-1,075	-0,106	0,073
					Valor t	-2,360	-2,510	-1,943	1,317
					Significância	p=0,018	p=0,012	p=0,052	p=0,188
		Altos	607	4,5%	C. R. (b)*	0,152	-0,885	-0,166	0,195
					Erro Padrão	0,178	0,251	0,049	0,057
					C. R. (β)**	0,176	-0,766	-0,162	0,164
					Valor t	0,853	-3,520	-3,423	3,434
					Significância	p=0,394	p<0,001	p<0,001	p<0,001
Modelo Geral	1060	3,1%	C. R. (b)*	-0,101	-0,942	-0,138	0,173		
			Erro Padrão	0,106	0,217	0,037	0,049		
			C. R. (β)**	-0,129	-0,735	-0,133	0,129		
			Valor t	-0,950	-4,334	-3,737	3,553		
			Significância	p=0,342	p<0,001	p<0,001	p<0,001		
Resultado						Não suportada	Suportada	Não suportada	Não suportada

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Obs.: (*) Coeficiente não-padronizado de regressão; (**) Coeficiente padronizado de regressão.

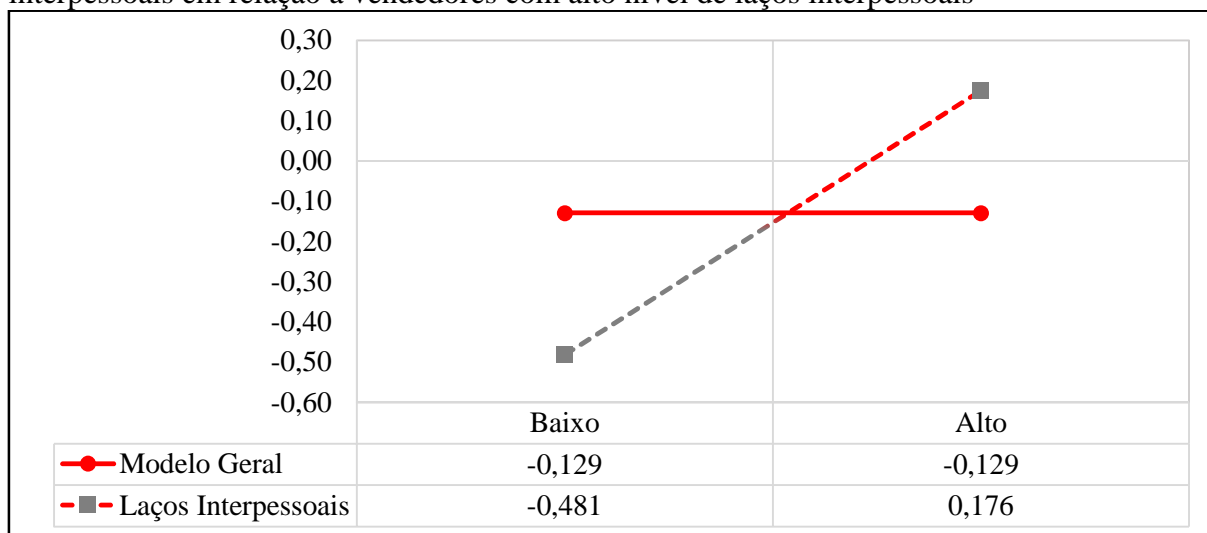
De acordo com o apresentado, das quatro hipóteses de moderação dos laços interpessoais, apenas H_{2b} apresenta suporte estatístico nos três grupos testados e confirmando uma maior moderação para o grupo baixos laços interpessoais.

Destaca-se, no entanto, que H_{4b} apresentou significância estatística para a variável moderadora altos níveis de laços interpessoais e, ao contrário, não-significativa para o grupo baixos níveis de laços interpessoais. Uma relação oposta, pode se notar para H_{1b}, onde a significância estatística ocorreu apenas para o grupo baixos laços interpessoais.

Destaca-se que H_{3b} apesar de apresentar resultado estatístico significativo nos três grupos testados, apresentou coeficientes de regressão negativos (padronizado e não-padronizado), evidenciando que a cooperação impacta negativamente na performance, independente da moderação alta ou baixa dos laços interpessoais.

Ainda, para grupo de análise altos níveis de laços interpessoais o R^2 aumentou de 3,1% (modelo geral) para 4,5%. O grupo baixos níveis de laços interpessoais, por sua vez, diminuiu para 1,7%.

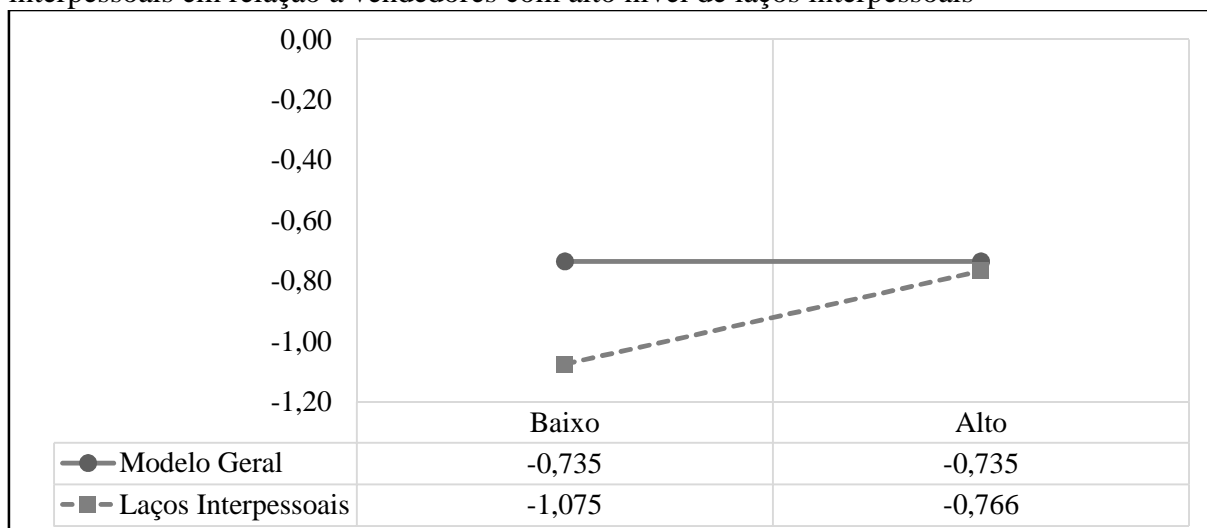
Gráfico 4 – H_{1b}: os laços interpessoais moderam negativamente o efeito da cooperação na competição, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de laços interpessoais em relação a vendedores com alto nível de laços interpessoais*



Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

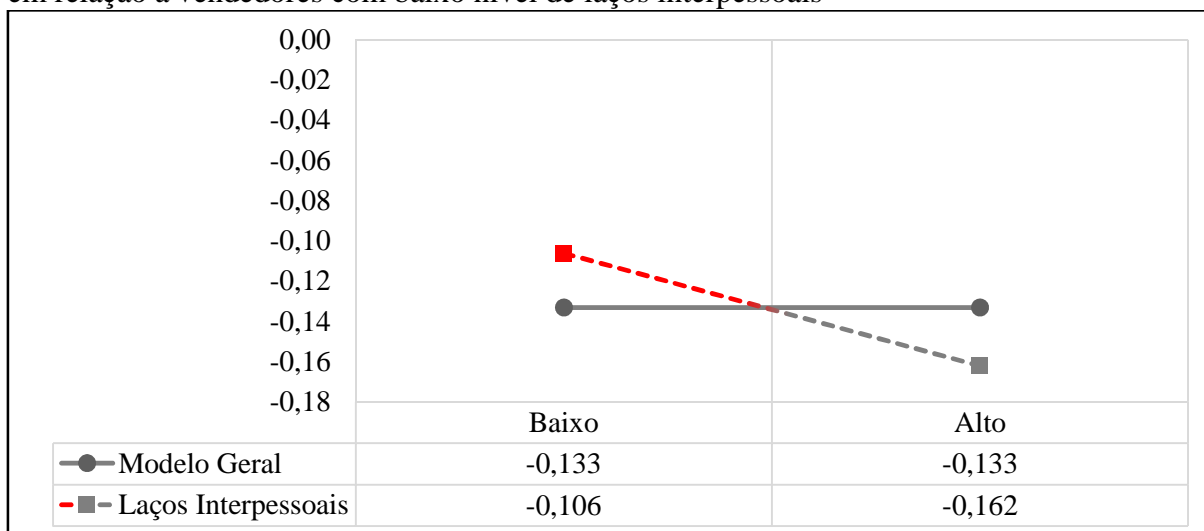
Obs.: (*) Rótulo em vermelho, coeficiente não significativo.

Gráfico 5 – H_{2b}: os laços interpessoais moderam negativamente o efeito da competição na cooperação, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de laços interpessoais em relação a vendedores com alto nível de laços interpessoais



Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

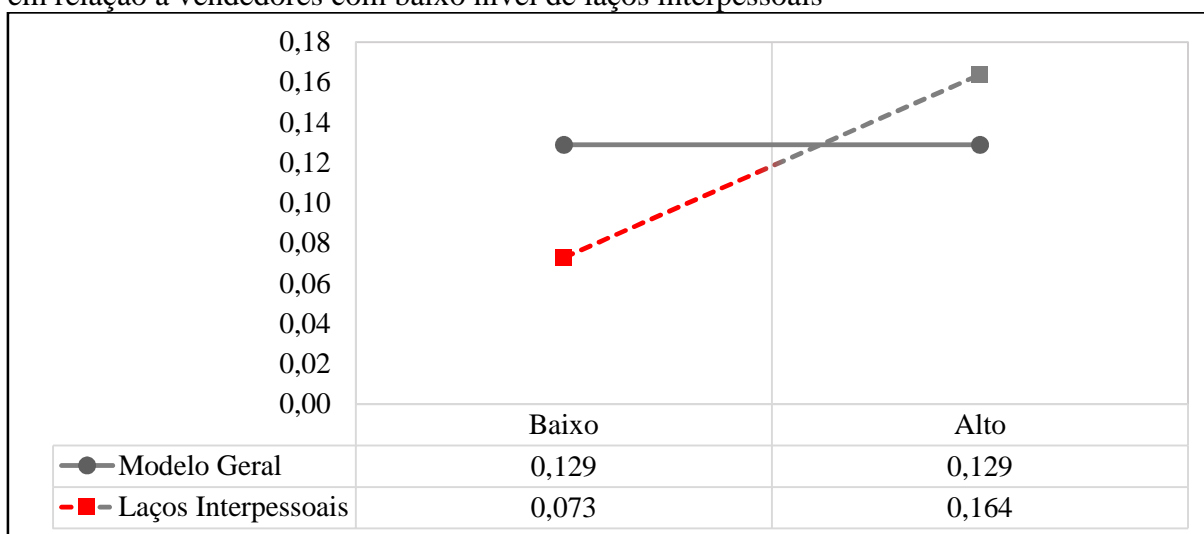
Gráfico 6 – H_{3b}: os laços interpessoais moderam positivamente o efeito da cooperação na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de laços interpessoais em relação a vendedores com baixo nível de laços interpessoais*



Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Obs.: (*) Rótulo em vermelho, coeficiente não significativo.

Gráfico 7 – H_{4b}: os laços interpessoais moderam positivamente o efeito da competição na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de laços interpessoais em relação a vendedores com baixo nível de laços interpessoais*



Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Obs.: (*) Rótulo em vermelho, coeficiente não significativo.

7.8.1.2 Normas de compartilhamento de conhecimento

Para testar as hipóteses moderadoras atinentes às normas de compartilhamento de conhecimentos, foram examinadas a significância e a magnitude dos coeficientes de regressão estimados através de análise multigrupos, sendo eles o modelo geral, o modelo com a variável moderadora de baixo nível de normas de compartilhamento de conhecimentos (variável

dummy) e o modelo com a variável moderadora de altos nível de normas de compartilhamento de conhecimentos (variável *dummy*). A Tabela 45 tem o objetivo de apresentar os testes das hipóteses dessas análises.

Com o objetivo de proporcionar um melhor entendimento ao teste de hipóteses da moderação dos laços interpessoais, as hipóteses são recuperadas como títulos dos Gráficos 8, 9, 10 e 11 (apresentados na sequência da Tabela 45), que ilustram os resultados.

Tabela 45 – Testes de hipóteses da moderação das normas de compartilhamento de conhecimento

Variável		Hipóteses/Relação Causal							
V _i	Moderadora/ Modelo Geral	Dummy	n	R ²	Pesos de Regressão	H _{1c}	H _{2c}	H _{3c}	H _{4c}
						Cooperação → Competição	Competição → Cooperação	Cooperação → Performance	Competição → Performance
V ₁₆	Normas de Compartilhamento de Conhecimentos	Baixas	368	4,1%	C. R. (b)*	0,261	-1,142	-0,187	0,234
					Erro Padrão	0,183	0,475	0,079	0,091
					C. R. (β)**	0,300	-0,996	-0,143	0,156
					Valor <i>t</i>	1,426	-2,404	-2,360	2,581
					Significância	<i>p</i> =0,154	<i>p</i> =0,016	<i>p</i> =0,018	<i>p</i> =0,010
		Altas	692	3,0%	C. R. (b)*	-0,416	-0,845	-0,128	0,157
					Erro Padrão	0,223	0,243	0,043	0,057
					C. R. (β)**	-0,540	-0,651	-0,132	0,125
					Valor <i>t</i>	-1,869	-3,478	-3,002	2,745
					Significância	<i>p</i> =0,062	<i>p</i> <0,001	<i>p</i> =0,003	<i>p</i> =0,006
Modelo Geral	1060	3,1%	C. R. (b)*	-0,101	-0,942	-0,138	0,173		
			Erro Padrão	0,106	0,217	0,037	0,049		
			C. R. (β)**	-0,129	-0,735	-0,133	0,129		
			Valor <i>t</i>	-0,950	-4,334	-3,737	3,553		
			Significância	<i>p</i> =0,342	<i>p</i> <0,001	<i>p</i> <0,001	<i>p</i> <0,001		
				Resultado	Não suportada	Suportada	Não suportada	Não suportada	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Obs.: (*) Coeficiente não-padronizado de regressão; (**) Coeficiente padronizado de regressão.

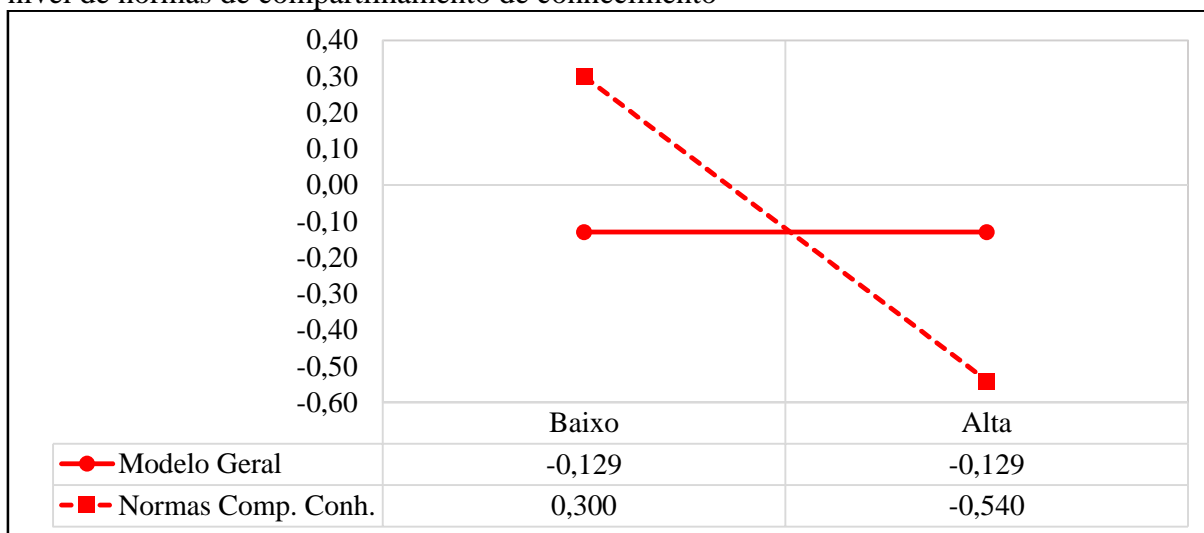
De acordo com o apresentado na tabela anterior, das quatro hipóteses de moderação das normas de compartilhamento de conhecimentos, apenas H_{2c} apresentou suporte estatístico nos três grupos testados, o que corrobora com as hipóteses de pesquisa.

Destaca-se que H_{3c} apesar de apresentar resultado estatístico significativo nos três grupos testados, apresentou coeficientes de regressão negativos (padronizado e não-padronizado), evidenciando que a cooperação impacta negativamente na performance, independente da moderação alta ou baixa das normas de compartilhamento de conhecimento.

Salienta-se que H_{4c} teve significância estatística, no entanto a moderação é mais forte para o grupo baixas normas de compartilhamento de conhecimentos, ao contrário do que previa a hipótese de pesquisa.

Por último, H_{1c} não apresentou significância estatística em nenhum dos três grupos testados.

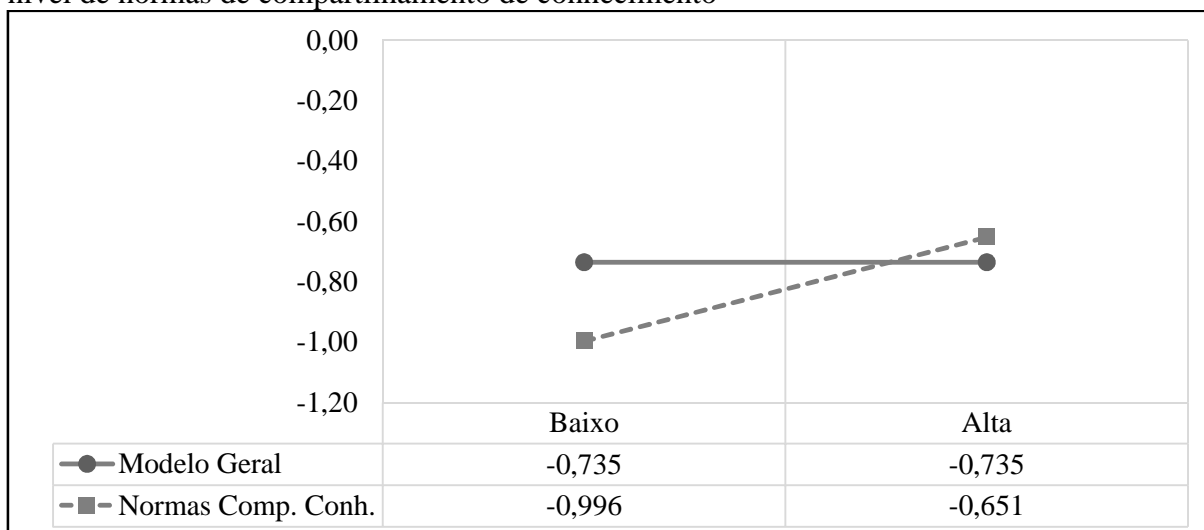
Gráfico 8 – H_{1c} : as normas de compartilhamento de conhecimentos moderam negativamente o efeito da cooperação na competição, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de normas de compartilhamento de conhecimentos em relação a vendedores com alto nível de normas de compartilhamento de conhecimento*



Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

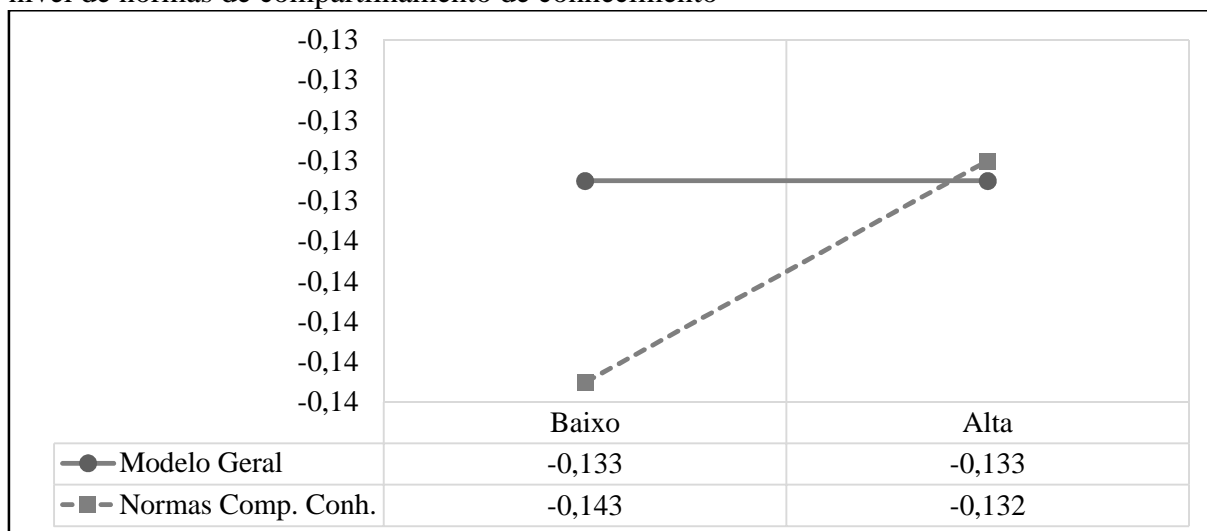
Obs.: (*) Rótulo em vermelho, coeficiente não significativo.

Gráfico 9 – H_{2c} : as normas de compartilhamento de conhecimentos moderam negativamente o efeito da competição na cooperação, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de normas de compartilhamento de conhecimentos em relação a vendedores com alto nível de normas de compartilhamento de conhecimento



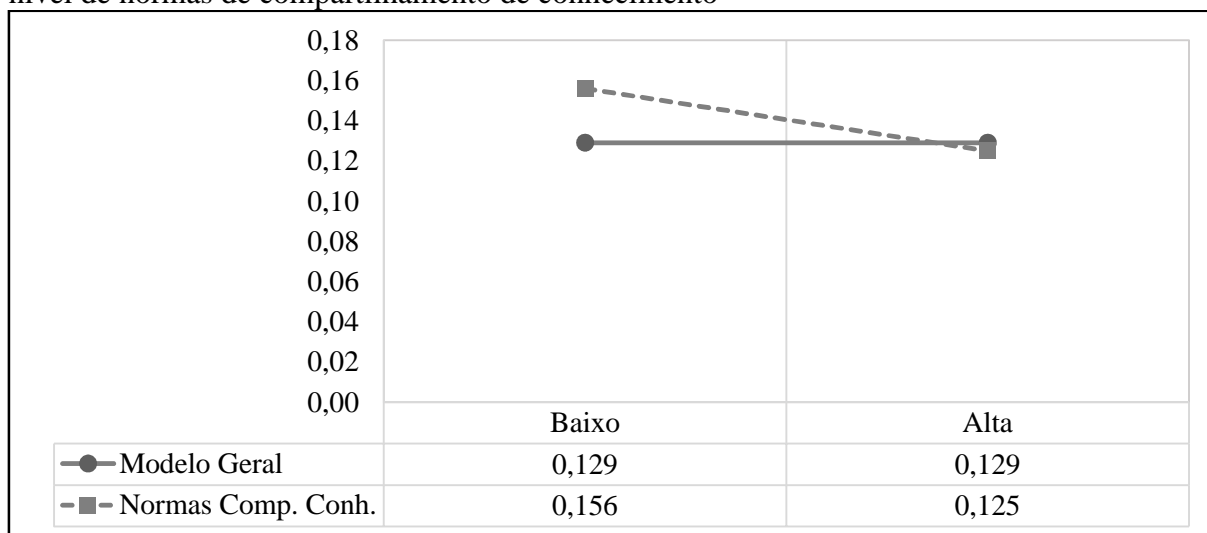
Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Gráfico 10 – H_{3c}: as normas de compartilhamento de conhecimentos moderam positivamente o efeito da cooperação na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de normas de compartilhamento de conhecimentos em relação a vendedores com baixo nível de normas de compartilhamento de conhecimento



Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Gráfico 11 – H_{4c}: as normas de compartilhamento de conhecimentos moderam positivamente o efeito da competição na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de normas de compartilhamento de conhecimentos em relação a vendedores com baixo nível de normas de compartilhamento de conhecimento



Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

7.8.1.3 Clima psicológico competitivo

Para testar as hipóteses moderadoras atinentes ao clima psicológico competitivo dos vendedores, foram examinadas a significância e a magnitude dos coeficientes de regressão estimados através de análise multigrupos, sendo eles o modelo geral, o modelo com a variável

moderadora de baixo nível clima psicológico competitivo (variável *dummy*) e o modelo com a variável moderadora de alto nível clima psicológico competitivo (variável *dummy*). A Tabela 46 tem o objetivo de apresentar os testes das hipóteses dessas análises.

Com o objetivo de proporcionar um melhor entendimento ao teste de hipóteses da moderação dos laços interpessoais, as hipóteses são recuperadas como títulos dos Gráficos 12, 13, 14 e 15 (apresentados na sequência da Tabela 46), que ilustram os resultados.

Tabela 46 – Testes de hipóteses da moderação da variável clima psicológico competitivo

Variável		Hipóteses/Relação Causal							
V _i	Moderadora/ Modelo Geral	Dummy	n	R ²	Pesos de Regressão	H _{1d}	H _{2d}	H _{3d}	H _{4d}
						Cooperação → Competição	Competição → Cooperação	Cooperação → Performance	Competição → Performance
V ₁₇	Clima Psicológico Competitivo	Baixo	464	5,3%	C. R. (b)*	-0,259	-2,253	-0,262	0,031
					Erro Padrão	0,232	0,765	0,061	0,082
					C. R. (β)**	-0,352	-1,663	-0,231	0,020
					Valor <i>t</i>	-1,116	-2,943	-4,322	0,382
					Significância	<i>p</i> =0,264	<i>p</i> =0,003	<i>p</i> <0,001	<i>p</i> =0,702
	Modelo Geral	Alto	596	3,9%	C. R. (b)*	-0,060	-0,604	-0,054	0,259
					Erro Padrão	0,109	0,273	0,046	0,067
					C. R. (β)**	-0,083	-0,441	-0,056	0,195
					Valor <i>t</i>	-0,556	-2,211	-1,172	3,859
					Significância	<i>p</i> =0,579	<i>p</i> =0,027	<i>p</i> =0,241	<i>p</i> <0,001
Modelo Geral	1060	3,1%	C. R. (b)*	-0,101	-0,942	-0,138	0,173		
			Erro Padrão	0,106	0,217	0,037	0,049		
			C. R. (β)**	-0,129	-0,735	-0,133	0,129		
			Valor <i>t</i>	-0,950	-4,334	-3,737	3,553		
			Significância	<i>p</i> =0,342	<i>p</i> <0,001	<i>p</i> <0,001	<i>p</i> <0,001		
Resultado		Não suportada		Suportada		Não suportada		Não suportada	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Obs.: (*) Coeficiente não-padronizado de regressão; (**) Coeficiente padronizado de regressão.

De acordo com o apresentado, das quatro hipóteses da análise de moderação do clima psicológico competitivo, apenas H_{2d} obteve suporte estatístico para ser aceita e comprovar a hipótese de pesquisa.

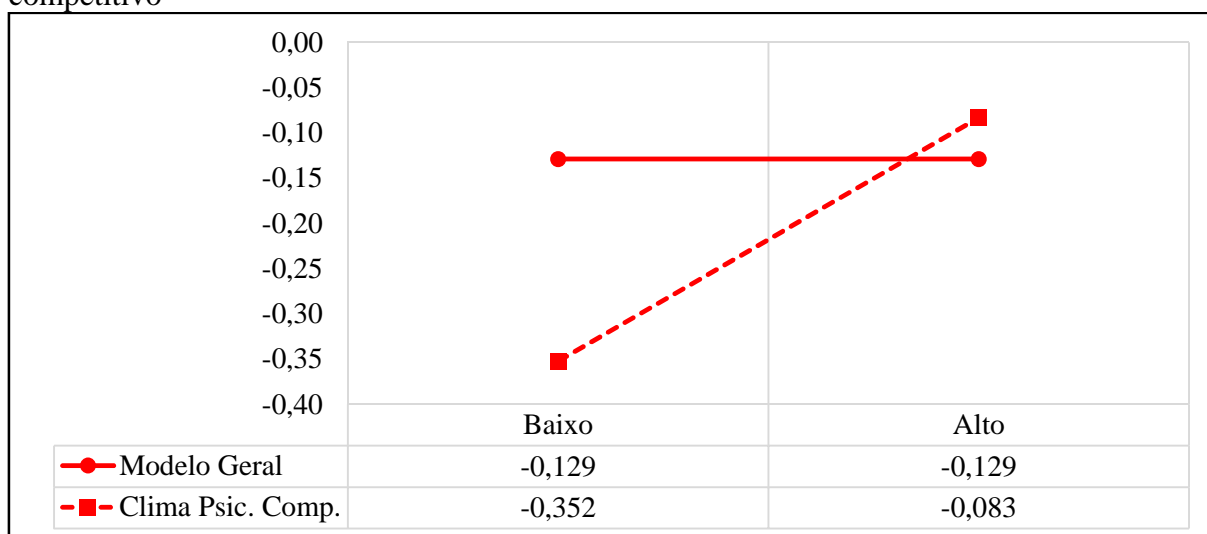
Destaca-se que H_{4d} não apresentou significância estatística apenas para o grupo da variável moderadora baixo nível de clima psicológico competitivo. Semelhante a isso, aconteceu com H_{3d}, porém, a significância não ocorreu para o grupo alto clima psicológico competitivo.

Apesar de apresentar resultado estatístico significativo para o grupo do modelo geral e para o grupo baixo clima psicológico competitivo, H_{3d} apresentou coeficientes de regressão negativos (padronizado e não-padronizado), evidenciando que a cooperação impacta

negativamente na performance, independente da moderação alta ou baixa dos laços interpessoais.

Por último, H_{1d} não apresentou significância estatística em nenhum dos três grupos testados.

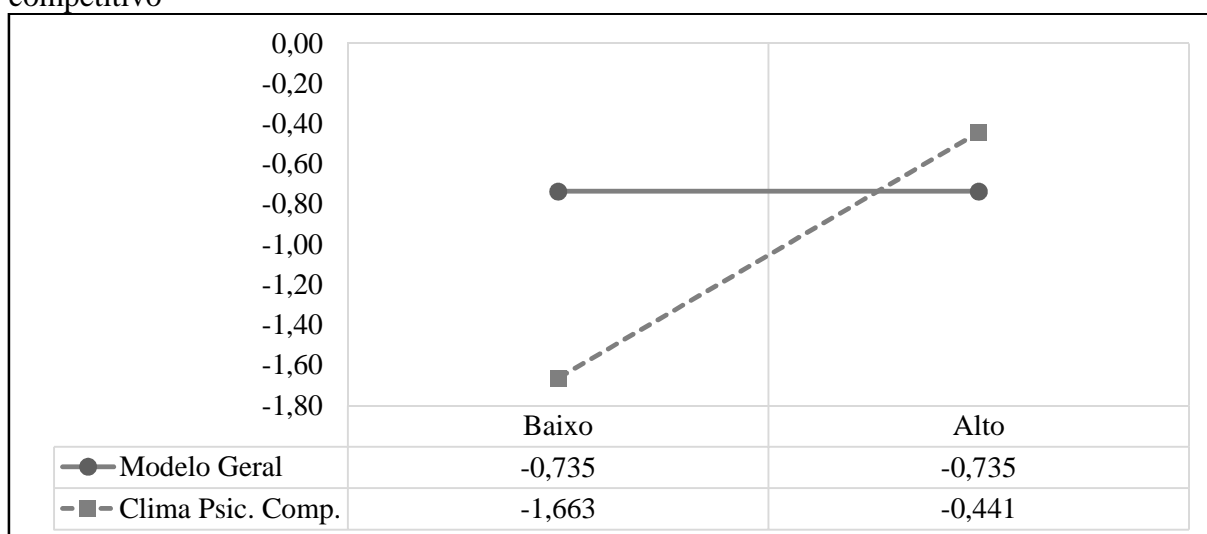
Gráfico 12 – H_{1d} : o clima psicológico competitivo modera negativamente o efeito da cooperação na competição, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de clima psicológico competitivo em relação a vendedores com alto nível de clima psicológico competitivo*



Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

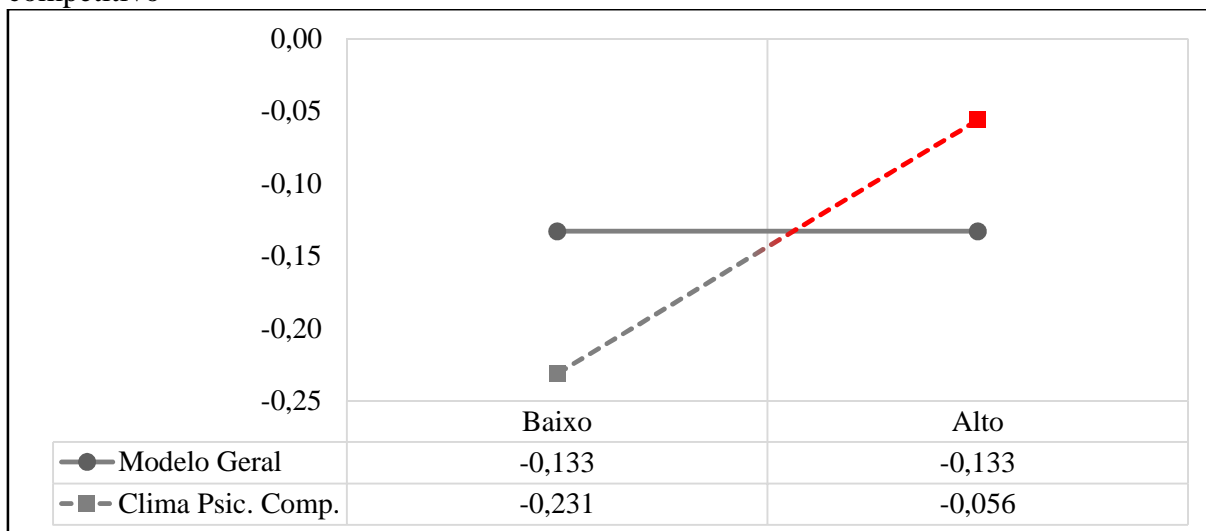
Obs.: (*) Rótulo em vermelho, coeficiente não significativo.

Gráfico 13 – H_{2d} : o clima psicológico competitivo modera negativamente o efeito da competição na cooperação, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de clima psicológico competitivo em relação a vendedores com alto nível de clima psicológico competitivo*



Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

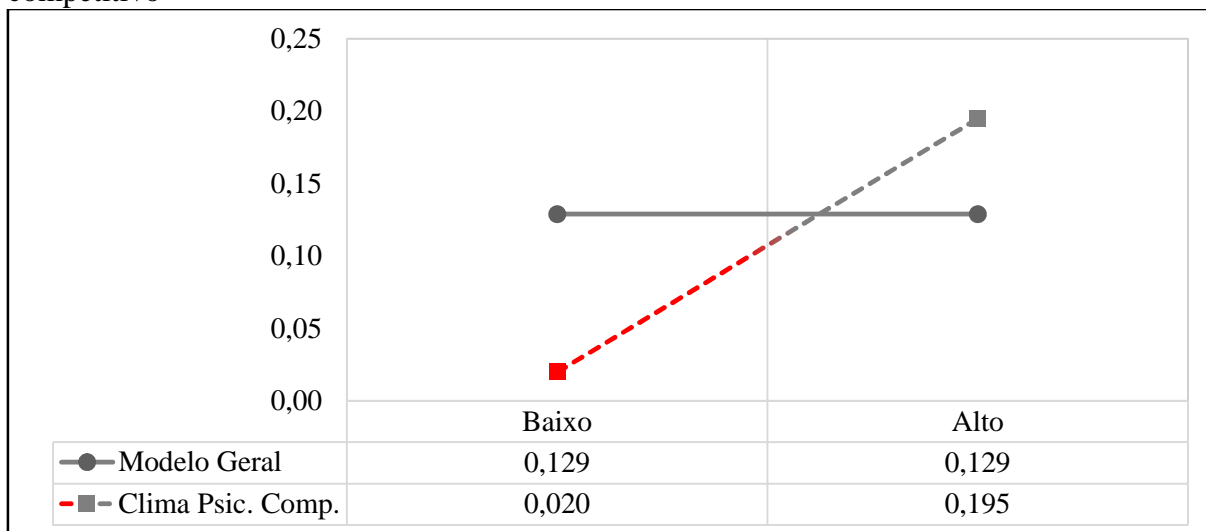
Gráfico 14 – H_{3d}: o clima psicológico competitivo modera positivamente o efeito da cooperação na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de clima psicológico competitivo em relação a vendedores com baixo nível de clima psicológico competitivo*



Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Obs.: (*) Rótulo em vermelho, coeficiente não significativo.

Gráfico 15 – H_{4d}: o clima psicológico competitivo modera positivamente o efeito da competição na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de clima psicológico competitivo em relação a vendedores com baixo nível de clima psicológico competitivo*



Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Obs.: (*) Rótulo em vermelho, coeficiente não significativo.

7.8.1.4 Práticas gerenciais

Para testar as hipóteses moderadoras atinentes às práticas gerenciais dos vendedores, foram examinadas a significância e a magnitude dos coeficientes de regressão estimados através de análise multigrupos, sendo eles o modelo geral, o modelo com a variável moderadora de

baixo nível práticas gerenciais (variável *dummy*) e o modelo com a variável moderadora de alto nível práticas gerenciais (variável *dummy*). A Tabela 47 tem o objetivo de apresentar os testes das hipóteses dessas análises.

Com o objetivo de proporcionar um melhor entendimento ao teste de hipóteses da moderação dos laços interpessoais, as hipóteses são recuperadas como títulos dos Gráficos 16, 17, 18 e 19 (apresentados na sequência da Tabela 47), que ilustram os resultados.

Tabela 47 – Testes de hipóteses da moderação da variável práticas gerenciais

Variável		Hipóteses/Relação Causal							
V _i	Moderadora/ Modelo Geral	Dummy	n	R ²	Pesos de Regressão	H _{1e}	H _{2e}	H _{3e}	H _{4e}
						Cooperação →	Competição →	Cooperação →	Competição →
						Competição	Cooperação	Performance	Performance
V ₁₈	Práticas Gerenciais	Baixas	497	2,9%	C. R. (b)*	-0,251	-0,513	-0,138	0,177
					Erro Padrão	0,220	0,218	0,060	0,071
					C. R. (β)**	-0,298	-0,432	-0,119	0,129
					Valor <i>t</i>	-1,140	-2,350	-2,314	2,485
					Significância	<i>p</i> =0,254	<i>p</i> =0,019	<i>p</i> =0,021	<i>p</i> =0,013
	Modelo Geral	Altas	563	3,0%	C. R. (b)*	-0,034	-1,336	-0,120	0,175
					Erro Padrão	0,145	0,401	0,048	0,066
					C. R. (β)**	-0,045	-1,018	-0,122	0,135
					Valor <i>t</i>	-0,237	-3,336	-2,485	2,654
					Significância	<i>p</i> =0,813	<i>p</i> <0,001	<i>p</i> =0,013	<i>p</i> =0,008
Modelo Geral		1060	3,1%	C. R. (b)*	-0,101	-0,942	-0,138	0,173	
				Erro Padrão	0,106	0,217	0,037	0,049	
				C. R. (β)**	-0,129	-0,735	-0,133	0,129	
				Valor <i>t</i>	-0,950	-4,334	-3,737	3,553	
				Significância	<i>p</i> =0,342	<i>p</i> <0,001	<i>p</i> <0,001	<i>p</i> <0,001	
Resultado						Não suportada	Não suportada	Não suportada	Não suportada

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

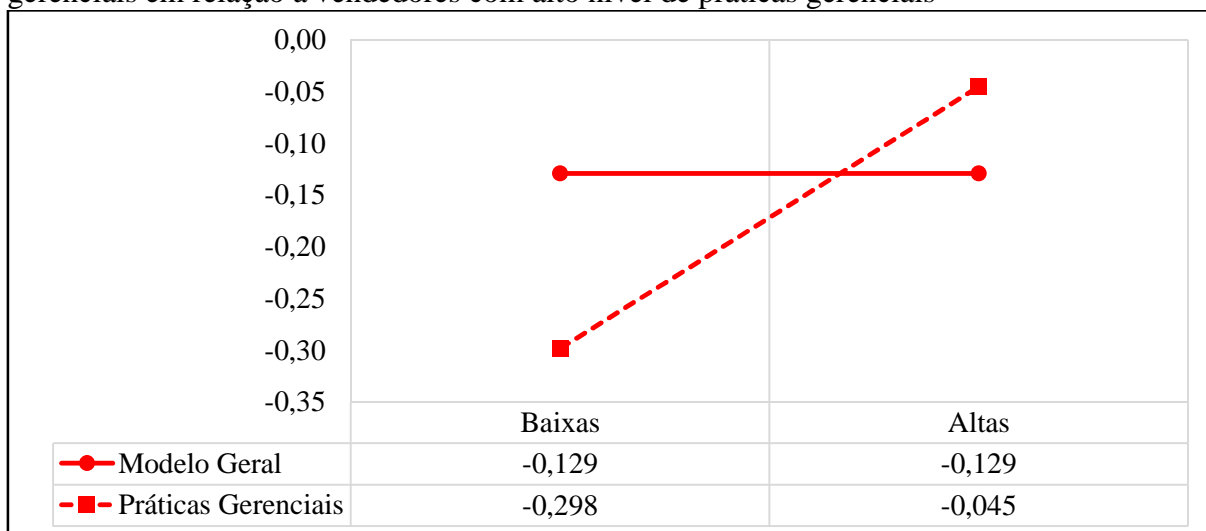
Obs.: (*) Coeficiente não-padronizado de regressão; (**) Coeficiente padronizado de regressão.

De acordo com o apresentado, das quatro hipóteses, duas delas obtiveram suporte estatístico para serem aceitas. São elas: H_{2e} e H_{4e}. No entanto, considerando-se H_{2e}, a moderação é mais forte para o grupo baixas práticas gerenciais, ao contrário do que previa a hipótese. H_{4e}, por sua vez, apresentou variação estatística do C. R. (b) apenas na terceira casa decimal, mas direcionando a relação mais forte para o grupo baixas práticas gerencias.

Destaca-se que H_{3e} apesar de apresentar resultado estatístico significativo para os três grupos testados apresentou coeficientes de regressão negativos (padronizado e não-padronizado) em todos eles, evidenciando que a cooperação impacta negativamente na performance.

Por último, a hipótese H_{1e} não obteve suporte estatístico em nenhum dos grupos testados.

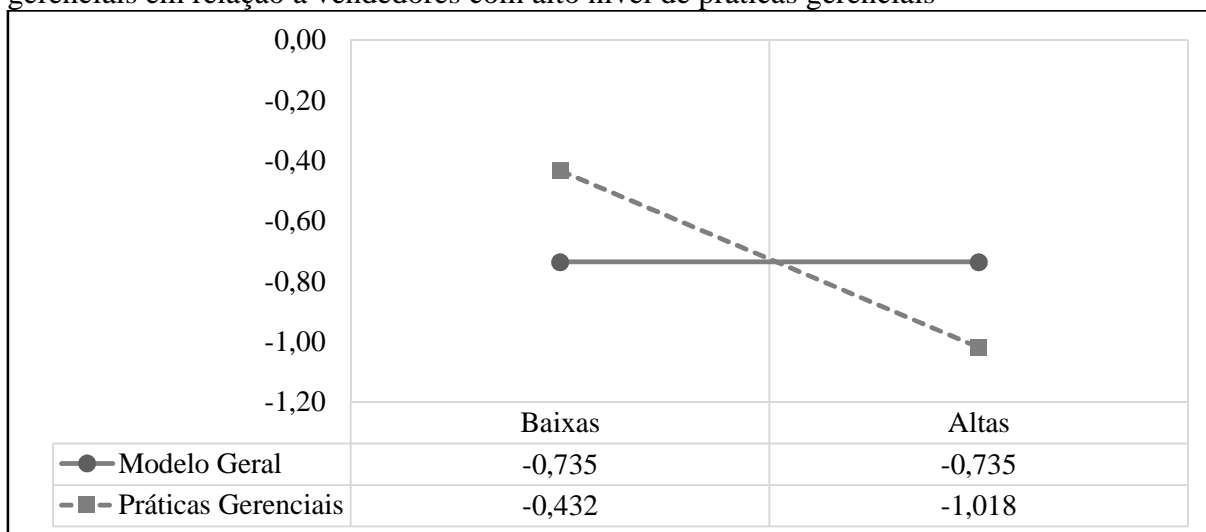
Gráfico 16 – H_{1c}: as práticas gerenciais moderam negativamente o efeito da cooperação na competição, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de práticas gerenciais em relação a vendedores com alto nível de práticas gerenciais*



Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

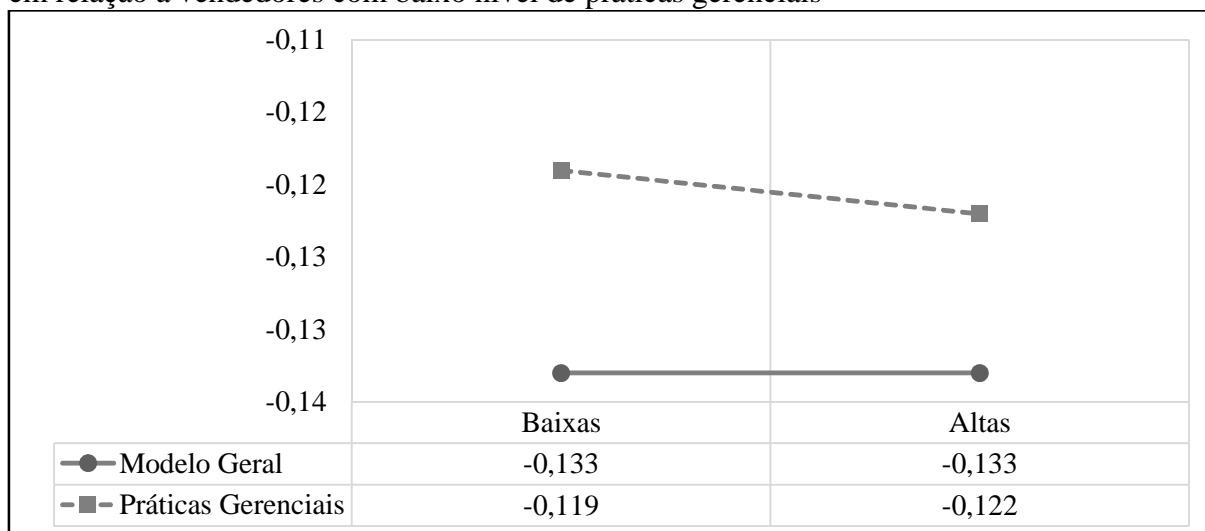
Obs.: (*) Rótulo em vermelho, coeficiente não significativo.

Gráfico 17 - H_{2c}: as práticas gerenciais moderam negativamente o efeito da competição na cooperação, de modo que será mais forte para vendedores com baixo nível de práticas gerenciais em relação a vendedores com alto nível de práticas gerenciais



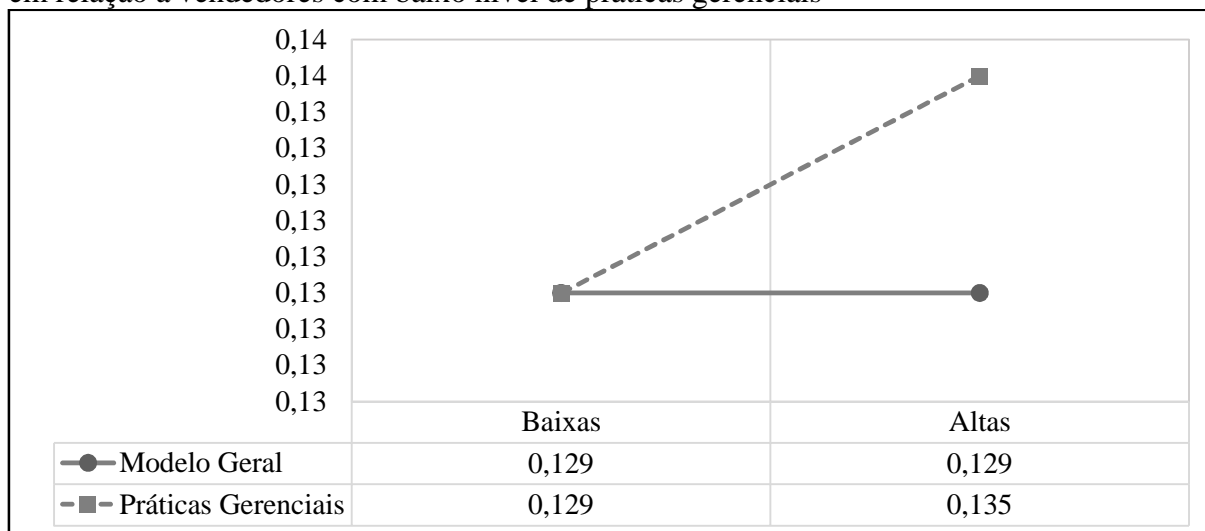
Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Gráfico 18 – H_{3e}: as práticas gerenciais moderam positivamente o efeito da cooperação na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de práticas gerenciais em relação a vendedores com baixo nível de práticas gerenciais



Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Gráfico 19 - H_{4e}: as práticas gerenciais moderam positivamente o efeito da competição na performance, de modo que será mais forte para vendedores com alto nível de práticas gerenciais em relação a vendedores com baixo nível de práticas gerenciais*



Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

7.8.2 Qualidade dos ajustes do modelo estrutural

O processo de se estabelecer a validade do modelo estrutural segue as diretrizes gerais apresentadas na Capítulo “6 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA FASE DESCRITIVA: PESQUISA DESCRITIVA”. Portanto, o ajuste geral pode ser avaliado usando-se um valor de χ^2 e os graus de liberdades associado para o modelo estrutural, um índice absoluto, um índice incremental, um indicador de qualidade do ajuste e um de má qualidade do ajuste. No caso de

modelos não-recursivos, como é o caso deste estudo, deve-se, ainda, ser avaliado o índice de estabilidade do modelo, obtido a partir dos construtos que apresentam relação de causa e efeito entre si (ARBUCKLE, 2013).

A partir dessas considerações, apresenta-se a Tabela 48 com os resultados estatísticos para validação dos modelos estruturais calculados com as variáveis moderadoras laços interpessoais, normas de compartilhamento de conhecimentos, clima psicológico competitivo e práticas gerenciais.

Tabela 48 – Índices de ajuste dos modelos estruturais da análise 3

Tipo de Índice de Ajuste	Índice Analisado	Estatística			
		Laços Interpessoais	Normas de Compartilhamento de Conhecimentos	Clima Psicológico Competitivo	Práticas Gerenciais
Estabilidade das Variáveis Recursivas	IE	0,1	0,1	0,1	0,1
χ^2 e gl associado	χ^2 / gl	2,23	2,34	2,32	2,32
Absoluto	GFI	0,98	0,98	0,98	0,98
Absoluto	AGFI	0,96	0,96	0,96	0,96
Incremental	NFI	0,97	0,97	0,97	0,97
Incremental	TLI	0,97	0,97	0,97	0,97
Incremental	CFI	0,98	0,98	0,98	0,98
Absoluto	RMSR	0,03	0,03	0,03	0,03
Absoluto	RMSEA	0,02	0,02	0,02	0,02
	(Intervalo de Confiança 90%)	(0,02 – 0,03)	(0,02 – 0,03)	(0,02 – 0,03)	(0,02 – 0,03)

Fonte: Dados proveniente da pesquisa descritiva.

Analisando-se os GOFs do Modelo percebe-se que os resultados apresentados são satisfatórios e contemplam os valores de referências, atendendo as recomendações da literatura, conforme sugerem Hair Jr. et al. (2009) e Arbuckle (2013).

8 CONCLUSÕES

Ao abordar as relações de coopetição em nível individual entre os vendedores de uma empresa brasileira de varejo, mais especificamente, estudando as relações dos construtos cooperação e competição e o impacto dessas variáveis na performance da força de vendas, esta tese procurou preencher uma importante lacuna dentro da literatura de Marketing: a da Coopetição.

Para tanto, foram realizados dois estudos empíricos: um qualitativo e outro quantitativo. O primeiro estudo, de caráter exploratório, utilizou-se da metodologia qualitativa de pesquisa, mais especificamente da abordagem *grounded theory*, e analisou os relacionamentos cooperativos e competitivos no contexto da força de vendas e a relação destes construtos com a performance da força de vendas. Em acréscimo a isso, identificou a existências de variáveis contingenciais nos relacionamentos de coopetição na força de vendas. Como resultado dessa etapa, foi apresentado as principais teorias encontradas e elaborado um modelo teórico. O segundo estudo, de caráter descritivo, utilizou-se da metodologia quantitativa, mais especificamente de uma pesquisa *survey*, testou empiricamente os relacionamentos entre construtos a partir da modelagem de equações estruturais e deu continuidade ao estudo exploratório. Mais especificamente, testou empiricamente as relações do modelo teórico proposto na etapa anterior. Além disso, avaliou os efeitos de assimetrias entre as variáveis de orientação cooperativa na cooperação e orientação competitiva na competição. Após, foi aferido as moderações das variáveis laços interpessoais, normas de compartilhamento de conhecimentos, clima psicológico competitivo e práticas gerenciais nas relações entre os construtos cooperação, competição e performance.

Os resultados desse trabalho ampliam a fronteira do conhecimento da disciplina de Marketing, contribuindo para a Teoria da Coopetição, além de fornecer subsídios às empresas para a elaboração de estratégias de captação e capacitação da força de vendas, uma vez que os resultados permitem compreender as influências dos relacionamentos pessoais de cooperação e competição na performance de vendas dos vendedores e, por consequência, das vendas da empresa. A originalidade do trabalho foi verificada por meio das revisões teóricas realizadas junto às principais bases de dados nacionais e internacionais, como a Elsevier Science Direct, a Ebscohost, a Emerald Insight, a ProQuest, a Scopus Elsevier e a Google Scholar, as quais não identificaram estudos que tratassem a integração dos temas que foram estudados nesta tese.

Neste último capítulo, é apresentado como os objetivos geral e específicos desta tese foram atingidos. Em seguida, são discutidos os resultados que visaram responder à questão

central da tese, que estabeleceu a coopetição em nível individual como a ocorrência de relacionamentos simultâneos de cooperação e competição entre indivíduos dentro de uma mesma organização e questionou como esses comportamentos se relacionam com a performance dos envolvidos. Por último, discute-se ainda as implicações acadêmicas e gerenciais proporcionadas pelos resultados, apresenta as limitações do estudo e propõe futuros estudos decorrentes dos resultados encontrados.

8.1 CONCLUSÕES SOBRE OS OBJETIVOS DA PESQUISA

Entende-se que o objetivo geral deste trabalho, que consiste em propor e testar um modelo teórico de coopetição que explique a performance da força de vendas da empresa estudada, foi alcançado a partir dos dois estudos apresentados: o primeiro, qualitativo, que apresentou um modelo teórico de competição, explicando os comportamentos cooperativos e competitivos encontrados na ambiência de pesquisa e mostrou de que maneira esses comportamentos impactam na performance de vendas da empresa estudada. O segundo, quantitativo, testou empiricamente as hipóteses de pesquisa identificadas na fase exploratória.

Particularmente, em relação aos objetivos específicos que foram propostos para esta tese, cabe ressaltar que todos foram atingidos em sua íntegra, o que é detalhado a seguir.

O primeiro objetivo específico, que foi o de analisar a relação entre cooperação e competição no contexto da força de vendas da empresa estudada, foi abordado, inicialmente, na etapa exploratória da tese. Nesta fase, a partir das análises das entrevistas verificou-se que a cooperação e a competição são construtos distintos. Esse entendimento, de ver a cooperação e a competição como construtos distintos, mostra-se coerente com pensamento de Chen et al. (2011) que acreditam que a cooperação e a competição são conceitos independentes que não se encontram nas extremidades opostas de uma única dimensão. Assim, os achados desta tese, contrariam o pensamento de Bullinger et al. (2010), Tjosvold, Dcan e Wong (1994) e Tjosvold (1997), que definem a coopetição em um *continuum* que varia entre uma forte competição e uma forte cooperação.

O segundo objetivo específico propôs a análise da relação da coopetição com a performance da força de vendas da empresa estudada. Esse objetivo foi atendido a partir do entendimento de três perspectivas: da performance, da cooperação e da competição.

Em relação a performance, o estudo identificou que, na empresa estudada, esse construto é entendido como a contribuição efetiva dos vendedores para a metas da pessoais e, conseqüentemente, da empresa. Essa percepção das metas de vendas serem associadas à

performance é coerente com o pensamento de Churchill Jr. et al. (2000) que define a performance como o comportamento avaliado em termos da contribuição efetiva dos vendedores para as metas e objetivos de vendas de uma determinada organização. Sobre a avaliação da performance de vendas, foi identificado que os vendedores são avaliados por três metas específicas: a meta de vendas de serviços, a meta de vendas de financiamentos e a meta de vendas dos produtos em geral, que é chamada de meta mercantil.

A cooperação foi percebida por estar relacionada com três comportamentos principais: pela percepção dos vendedores de que a ajuda dos outros colegas (vendedores) contribui para o alcance dos resultados individuais; que o sucesso individual é atingido a partir do trabalho em conjunto com outros colegas (vendedores); que a construção dos (bons) argumentos de vendas devem ser compartilhados entre os vendedores.

A competição, por sua vez, foi notada também por estar relacionada com três comportamentos:

- a) a competitividade gerada pela vontade de fazer melhor que os outros, independentemente do tipo de serviço executado;
- b) pela percepção individual de que as disputas entre os vendedores são oportunidades de reconhecimento pessoal;
- c) pela percepção de que o sucesso do vendedor é decorrente da competição em vendas com os outros colegas.

Sobre o impacto da cooperação na performance de vendas foi identificado na etapa qualitativa que isso acontece na empresa estudada. Primeiramente, foi percebido que a cooperação acontece de forma espontânea pelos funcionários, pois os vendedores acreditam que deve haver um compromisso de todos em relação à organização e manutenção da loja. E para isso, a cooperação entre os vendedores é fundamental. Outro tipo de cooperação também foi identificado. Porém, impactando na performance individual. Mais especificamente, a cooperação com dos vendedores com seus pares para que um determinado colega (que esteja necessitando de vendas) possa atingir uma determinada meta, por exemplo.

A competição também se mostrou por impactar a performance de vendas, pois no pensamento dos entrevistados competição é “vender”. De tal modo que o entendimento de que competição é o modelo de negócios da empresa estudada foi corroborada pela grande maioria dos entrevistados. Por exemplo, notou-se que o estímulo da empresa à competição é um fator percebido como natural e importante pelos vendedores.

A tese cumpriu com o terceiro objetivo específico quando identificou quatro variáveis contingenciais na coopetição da força de vendas: os laços interpessoais dos vendedores estabelecidos a partir dos relacionamentos pessoais fora do ambiente da loja; as normas da empresa para que os conhecimentos dos vendedores sejam compartilhados com a equipe da loja; do clima psicológico competitivo gerado pelo reconhecimento dos gestores em relação à classificação individual nas vendas da loja; das práticas gerenciais de monitoramento do ambiente de vendas por parte do gerente da filial.

O quarto objetivo específico, o de testar os efeitos assimétricos da orientação cooperativa dos vendedores na cooperação, foi apurado na etapa quantitativa do trabalho. No entanto, os resultados não apresentaram significância estatística e nem apresentaram assimetrias do impacto da orientação cooperativa na cooperação.

O quinto objetivo específico, por sua vez, que se refere ao teste dos efeitos assimétricos da orientação competitiva na competição, foi examinado e não apresentou significância estatística nos resultados e, a exemplo do objetivo anterior, também não apresentou assimetria entre as relações, nesse caso, da orientação competitiva na competição.

8.2 DISCUSSÕES E CONCLUSÕES SOBRE A QUESTÃO DE PESQUISA

Respondendo à questão central de pesquisa proposta para a tese:

Considerando-se a coopetição em nível individual como a ocorrência de relacionamentos simultâneos de cooperação e competição entre indivíduos dentro de uma mesma organização, como esses comportamentos se relacionam com a performance dos envolvidos?

Avaliando-se os resultados empíricos dos testes do modelo teórico proposto por esta tese, pode-se se tirar algumas conclusões importantes em relação aos relacionamentos simultâneos da cooperação e da competição e como esses comportamentos impactam na performance da força de vendas.

Destaca-se, primeiramente, que a cooperação entre os vendedores foi entendida como um comportamento importante e necessário para os resultados de vendas. Esse pensamento é corroborado pelos estudos científicos analisados neste trabalho. No entanto, os resultados mostram que a cooperação está relacionada a resultados individuais negativos da performance de vendas. Isso contraria o entendimento científico, que sugere a cooperação como algo positivo

em relação à performance. Essa afirmação (do impacto negativo da cooperação na performance) é comprovada através da verificação dos coeficientes de regressão (padronizados e não padronizados), que verificaram estatisticamente a relação da cooperação na performance. Em todos esses testes, os resultados apresentados demonstram a relação negativa entre cooperação e performance.

Em segundo lugar, a competição mostrou-se um comportamento que também está relacionado com a performance de vendas. Porém, ao contrário da cooperação, a competição favorece os resultados positivos na performance. Verifica-se a autenticidade dessa afirmação pela análise dos coeficientes de regressão (padronizados e não padronizados) que testaram estatisticamente o impacto da competição na performance. Para esses testes, os resultados apresentados demonstram a relação positiva entre competição e performance. Esses resultados contrapõem com a visão de Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010a), que salientam que a parte competitiva de cooperação é implicitamente uma coisa negativa que precisa ser reduzida ou equilibrada para tornar possível os resultados positivos da cooperação. A visão de competição dentro das empresas e entre os indivíduos, portanto, emerge como inerentemente negativa em muitos trabalhos científicos. Os resultados desta tese, no entanto, mostraram o contrário.

Os relacionamentos recíprocos entre os construtos cooperação e competição (impacto da cooperação na competição e o impacto da competição na cooperação) demonstraram que essas dimensões se impactam de forma negativa entre elas. Isto é, estão inversamente relacionadas ($\beta = -0,13$, $p=0,34$ para o impacto da cooperação na competição e $\beta = -0,74$, $p < 0,001$, para o impacto da competição na cooperação). Com visto, ambos relacionamentos apresentaram coeficientes de regressão padronizados negativos. No entanto, o impacto da cooperação na competição não apresentou significância estatística.

Cabe destacar que os esperados efeitos assimétricos da orientação cooperativa da orientação cooperativa dos vendedores na cooperação, bem como os efeitos assimétricos da orientação competitiva na competição, foram examinados e não apresentaram significância estatística nos resultados, o que sugere que tanto a cooperação, como a competição não sofrem efeitos diferentes na sua formação em relação pré-disposição ou não dos vendedores em cooperar (cooperação) e competir (competição).

8.3 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

Entende-se que essa tese amplia as fronteiras do conhecimento sobre a Teoria da Cooperação a partir dos resultados encontrados nas pesquisas realizadas. Nesse sentido, aborda-

se as implicações acadêmicas pelas perspectivas das fases de pesquisa da tese, ou seja, fase exploratória e descritiva.

A fase exploratória da pesquisa apresenta implicações acadêmicas para a área de Marketing a partir da abordagem que a coopetição individual entre vendedores pode impactar a performance da força de vendas em uma empresa de varejo. Utilizando-se de sólidos procedimentos da metodologia *grounded theory*, a pesquisa apresentou a proposta de *framework* teórico da coopetição individual que integra de três relevantes construtos da administração: cooperação, competição e performance. Ainda, os resultados qualitativos demonstraram que há evidências de que as variáveis contingências laços interpessoais, normas de compartilhamento de conhecimento, clima psicológico competitivo e práticas gerenciais moderam os relacionamentos coopetitivos.

Além disso, identificou-se que as variáveis de orientação cooperativa e orientação competitiva não exercem efeitos assimétricos na cooperação competição, respectivamente.

A fase descritiva deu sequência as questões teóricas identificadas na etapa exploratória e testou empiricamente as hipóteses de pesquisas levantadas no modelo teórico proposto. Para tanto, utilizou-se de dados subjetivos e objetivos para efetuar os testes estatísticos. Os dados subjetivos foram coletados pela percepção pessoal dos vendedores da empresa e estavam relacionados aos construtos cooperação e coopetição. Além disso, a amostra de pesquisa foi questionada sobre as variáveis contingências da coopetição: laços interpessoais, normas de compartilhamentos de conhecimentos, clima psicológico competitivo e práticas gerenciais. Após a coleta, esses dados subjetivos foram, então, associados com aos dados objetivos desses vendedores. Mais especificamente, em relação às performances individuais de três metas específicas de vendas: serviço, financiamento e mercantil.

8.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Entende-se que os resultados dessa tese se mostram promissores para a área gerencial.

Primeiramente, destaca-se a aceitabilidade que o tema coopetição teve sob o ponto de vista dos gestores que avaliaram e autorizaram a aplicação deste estudo na empresa que foi selecionada como ambiência de pesquisa. A percepção da apropriação prática dos resultados por parte da empresa estudada foi percebida pelos gestores como oportunidade para desenvolvimento de estratégias gerenciais que, em última análise, melhorem os resultados da força de vendas.

Em segundo lugar, considerando-se que o estudo identificou que variáveis contingências que estão ligadas diretamente com a gestão da força de vendas (laços interpessoais dos vendedores, normas de compartilhamento de vendedores, clima psicológico competitivo, e práticas gerencias) são moderadoras do modelo teórico proposto. Várias oportunidades de aplicabilidade prática dos resultados encontrados nesta tese podem ser sugeridas. Por exemplo, do ponto de vista dos laços interpessoais, percebe-se que estimular (por parte da empresa) eventos que favoreçam a prática dos relacionamentos interpessoais entre os vendedores das equipes de venda (fora do ambiente de vendas), mostra-se como promissor no impacto dos resultados de performance.

8.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Entende-se que esta tese apresenta limitações.

Em relação à fase exploratória, percebeu-se as seguintes limitações de pesquisa:

- a) *memoing*: o verdadeiro valor de se fazer anotações do ambiente de coleta, antes, durante e depois de cada interação com a amostra teórica foi, realmente, percebido durante a escrita deste documento. Fato, que se entende que poderia ter contribuído de forma relevante se tivesse sido melhor compreendido;
- b) parcimônia na exposição de dados brutos: a necessidade de parcimônia na exposição dos dados brutos é percebida como uma limitação do estudo, pois limita a compreensão do leitor;
- c) análise dos dados por múltiplos pesquisadores: a triangulação de dados por múltiplos pesquisadores poderia ter identificado novas interpretações para a pesquisa, bem como ter contribuído para outros achados na abordagem *grounded theory*.

Em relação à fase descritiva, percebe-se as seguintes limitações de pesquisa:

- a) comissões sobre as vendas: o estudo não avaliou percepção dos vendedores em relação ao valor percentual das comissões sobre as vendas, visto que há diferenças estabelecidas contratualmente (empresa/vendedores) dos valores pagos de comissão sobre as vendas em relação a cada uma das metas de vendas estudadas neste trabalho;
- b) amostra de pesquisa: ocorreu um número de retorno de questionários maior que o esperado (N) para a Região 5 (vide Tabelas 16, 17 e 18). Isso ocorreu, devido a

- contratações de funcionários que ocorreram entre o cálculo N e o envio dos questionários para serem respondidos, ou seja, durante o período de coleta de dados;
- c) a empresa estudada: mesmo que se considere que a ambiência de pesquisa tenha sido em uma empresa de grande porte, é necessário considerar que a empresa estudada refere-se a apenas uma empresa. Há, no entanto, de ser cautela para a generalização dos resultados, visto que outras variáveis que este estudo não abordou podem influenciar nos resultados. A cultura, por exemplo.

8.6 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Durante a revisão da literatura, foi identificado variáveis contingenciais que foram utilizadas em outros estudos científicos que avaliaram a força de vendas. Assim, entende-se que essas variáveis podem moderar as relações de coopetição. Portanto, sugere-se novos estudos para o entendimento da coopetição, a partir das seguintes variáveis:

- a) do gênero dos vendedores: no que se refere à tomada de decisão, estudos apontam que homens e mulheres têm estilos diferentes de interação dentro de grupos recém-formados. Algumas pesquisas que consideraram o gênero sugerem que os homens tendem a agir de forma competitiva dentro de duplas mistas de gênero, a fim de afirmar seu domínio (TANNEN, 1991) e buscam posições de liderança (RIDGEWAY, 1982). Também são mais propensos do que as mulheres a fazer escolhas competitivas que resultam em resultados ganha-perde ou perde-perde (WALTERS et al., 1998). A competitividade masculina é pensada para ser uma extensão natural de sua busca de agência, uma construção de meta que se refere a um modo de se relacionar com o mundo pelo esforço para o domínio e poder (WIGGINS, 1982). Em contraste a isso, as mulheres enfatizam interações cooperativas que estabeleçam e mantenham conexões interpessoais, como concordando ou apoiando as declarações de outros (BALES, 1970). Para Bakan (1966), isso é um reflexo de uma ênfase feminina na comunhão, definida como uma orientação cooperativa que enfatiza as conexões interpessoais, contato e solidariedade. Fisher e Grégoire (2006) destacam que estudos de meta-análises apoiam diferenças de gênero em estilos de interação, sugerindo que os homens tendem a estabelecer a sua posição dentro dos grupos a partir de interações

relacionadas com a tarefa, enquanto que as mulheres enfatizam comportamentos de interação que são de natureza sociais (EAGLY; KARAU, 1991);

- b) do tempo de contrato dos vendedores: outro fator determinante na performance dos vendedores é a experiência do vendedor. Os autores Behrman (1982), Perreault (1984), Churchill (2000) apontam o tempo de contrato como outro indicador potencialmente importante do desempenho do trabalho (BEHRMAN; PERREAULT JR., 1982, 1984; CHURCHILL JR. et al., 2000). É de se esperar que um vendedor, tornando-se mais experiente na rotina e complexidades da sua posição de vendas em particular, pode aumentar seu nível de desempenho. Além disso, a experiência deve fornecer vendedores uma compreensão mais clara do seu papel na organização (BARTKUS et al., 1989);
- c) da situação contratual: assim como a moderação por tempo de contrato pode impactar na performance dos vendedores, sugere-se que a moderação por situação contratual também exerçam efeitos semelhantes no ambiente de vendas, devido a experiência do vendedor ser considerado um fator determinante na performance dos vendedores. A partir dos estudos dos autores Behrman (1982), Perreault (1984), Churchill (2000) que apontam o tempo de contrato como outro indicador potencialmente importante do desempenho do trabalho (BEHRMAN; PERREAULT JR., 1982, 1984; CHURCHILL JR. et al., 2000), entendeu-se que o tempo decorrido da contratação de um vendedor poderia ser entendido, em um primeiro momento de forma linear, ou seja de acordo com cada dia de trabalho, e assim, um funcionário mais experiente seria o que tem mais tempo de empresa. No entanto, durante a elaboração empírica desta pesquisa notou-se que pode existir uma variação da “experiência” do vendedor. Ou seja, uma foi descrita anteriormente, e a outra seria relacionada à situação contratual: vendedores em contrato de experiência (até 90 dias de atuação) e efetivados (a partir do 91º dia);
- d) da unidade federativa da filial: as peculiaridades regionais também se mostraram como fatores determinantes na influência no comportamento cooperativo e competitivo. Elementos particulares como o estado em que a loja está localizada, legislação da respectiva unidade federativa, bem como a cultura local e, até mesmo, a presença da matriz no estado do RS, por exemplo, podem influenciar no resultado cooperativo-competitivo.

REFERÊNCIAS

- ADNETT, N.; DAVIES, P. Schooling reforms in England: from quasi-markets to co-competition? **Journal of Education Policy**, v. 18, n. 4, p. 393, 2003.
- AFUAH, A. Does a focal firm's technology entry timing depend on the impact of the technology on co-opetitors? **Research Policy**, v. 33, p. 1231–1246, 2004.
- AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 425, 2000. Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- ALCHIAN, A. A.; WOODWARD, S. The firm is dead: long live the firm a review of Oliver e Williamson's the economic institutions of capitalism. **Journal of Economic Literature**, v. XXVI, n. 1, p. 65–79, 1988. American Economic Association.
- AMABILE, T. M.; SCHATZEL, E. A.; MONETA, G. B.; KRAMER, S. J. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. **The Leadership Quarterly**, v. 15, p. 5–32, 2004.
- ANDERSEN, P. H.; DREJER, I. Together we share? Competitive and collaborative supplier interests in product development. **Technovation**, v. 29, n. 10, p. 690–703, 2009.
- ANDERSON, E.; OLIVER, R. L. Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 4, p. 76–88, 1987.
- ANDERSON, E. W.; SULLYVAN, M. W. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. **Marketing Science**, v. 12, n. 2, p. 125–143, 1993.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42–58, 1990.
- ANDERSON, J.; GERBING, D. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, n. 3, p. 411–423, 1988.
- ANNELLS, M. Grounded theory method: philosophical perspectives, paradigm of enquiry, and postmodernism. **Qualitative Health Research**, v. 6, n. 3, p. 379–393, 1996.
- ARBUCKLE, J. L. **IBM® SPSS® Amos™ 22 user's guide**. Chicago: IBM SPSS, 2013.
- ARNETT, D. B.; BADRINARAYANAN, V. Enhancing customer-needs--driven CRM strategies: core selling teams, knowledge management competence, and relationship marketing competence. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. XXV, n. 4, p. 329–343, 2005.
- ARNOLD, H. J. Moderator variables: a clarification of conceptual, analytic, and psychometric issues. **Organizational Behavior & Human Performance**, v. 29, n. 2, p. 143–174, 1982.

ASTLEY, W. G.; FOMBRUN, C. J. Collective strategy: social ecology of organizational environments. **The Academy of Management Review**, v. 8, n. 4, p. 576–587, 1983.

AUH, S.; MENGUC, B. Knowledge sharing behaviors of industrial salespeople - an integration of economic, social psychological, and sociological perspectives. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 8, p. 1333–1355, 2013.

AVILA, R. A.; FERN, E. F. The selling situation as a moderator of the personality-sales performance relationship: an empirical investigation. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 6, n. 3, p. 53–63, 1986. Routledge.

AXELROD, R.; HAMILTON, W. The evolution of cooperation. **Science**, v. 211, n. 4489, p. 1390–1396, 1981.

AYMAN, R.; CHEMERS, M. M.; FIEDLER, F. The contingency model of leadership effectiveness: its levels of analysis. (F. Dansereau & F. J. Yammarino, Orgs.) **Leadership Quarterly**, Leadership: The Multiple-Level Approaches., v. 6, n. 2, p. 147–167, 1995.

BABIN, B. J.; BOLES, J. S. Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 2, p. 77–91, 1998.

BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organizational relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337–365, 2001.

BAGLIERI, D.; DAGNINO, G. B.; GIARRATANA, M. S.; GUTIÉRREZ, I. Guest editors' introduction to the special issue on coopetition strategy: stretching the boundaries of coopetition. **Management Research**, v. 6, n. 3, p. 157–164, 2008.

BAGOZZI, R. P.; PHILLIPS, L. W. Representing and testing organizational theories: a holistic construal. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 459–489, 1982. Administrative Science Quarterly.

BAKAN, D. **The duality of human existence : an essay on psychology and religion**. Rand McNally, 1966.

BALDAUF, A.; CRAVENS, D. W. The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 11/12, p. 1367–1388, 2002.

BALES, R. F. **Personality and interpersonal behavior**. Holt, Rinehart and Winston, 1970.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. A. Grounded theory. In: C. K. Godoi; R. B. Bandeira-de-Mello; A. B. Silva (Orgs.); **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos..** 2 ed. ed., p.241–266, 2012. São Paulo: Saraiva.

BANDURA, A. **Social learning theory / Albert Bandura**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1977.

BANDURA, A. **Self-efficacy : the exercise of control**. New York: Freeman, 2010.

- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BARNEY, J. B. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 625–641, 2001.
- BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. S1, p. 175–190, 1994.
- BARON, R. A. **Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work**. 3. ed. Boston [u.a.]: Allyn and Bacon, 1990.
- BARRETTA, A. The functioning of co-opetition in the health-care sector: An explorative analysis. **Scandinavian Journal of Management**, v. 24, p. 209–220, 2008.
- BARTKUS, K. R.; PETERSON, M. F.; BELLENGER, D. N. Type a behavior, experience, and salesperson performance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 9, n. 2, p. 11, 1989.
- BARUCH, Y.; LIN, C. Technological forecasting & social change all for one, one for all: coopetition and virtual team performance. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 79, n. 6, p. 1155–1168, 2012.
- BASIR, M. S.; AHMAD, S. Z.; KITCHEN, P. J. The relationship between sales skills and salesperson performance: an empirical study in the malaysia telecommunications. **International Journal of Management & Marketing Research (IJMMR)**, v. 3, n. 1, p. 51–73, 2010. Institute for Business & Finance Research.
- BEHRMAN, D. N.; PERREAULT JR., W. D. Measuring the performance of industrial salespersons. **Journal of Business Research**, v. 10, n. 3, p. 355–370, 1982.
- BEHRMAN, D. N.; PERREAULT JR., W. D. A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. **Journal of Marketing**, v. 48, n. 4, p. 9–21, 1984.
- BELTRAMINI, R. F.; EVANS, K. R. Salesperson motivation to perform and job satisfaction: a sales contest participant perspective. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 8, n. 2, p. 35, 1988.
- BENGTSSON, M.; ERIKSSON, J.; WINCENT, J. Coopetition: new ideas for a new paradigm. In: S. Yami; S. Castaldo; G. B. Dagnino; F. Le Roy (Orgs.); **Coopetition winning strategies for the 21st century**. p.264, 2010a. Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- BENGTSSON, M.; ERIKSSON, J.; WINCENT, J. Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry. **Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness**, v. 20, n. 2, p. 194–214, 2010b.
- BENGTSSON, M.; JOHANSSON, M.; NÄSHOLM, M.; RAZA-ULLAH, T. A systematic review of coopetition: levels and effects on different levels. 13th EURAM Conference. **Anais**. p.1–40, 2013. Istanbul, Turkey.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 3, p. 178–194, 1999.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. “Coopetition” in business networks—to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411–426, 2000a.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. “Coopetition” in business networks—to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411–426, 2000b.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Tension in coopetition. . Apresented at the 16th Nordic Academy of Management Meeting Uppsala, Sweden, August 16–18,. **Anais...** , 2001.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 180–188, 2014.

BENTLER, P. M.; FREEMAN, E. H. Tests for stability in linear structural equation systems. **Psychometrika**, v. 48, n. 1, p. 143–145, 1983.

BETTENHAUSEN, K.; MURNIGHAN, J. K. The emergence of norms in competitive decision-making groups. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 350–372, 1985.

BINGHAM, C. B.; EISENHARDT, K. M.; FURR, N. R. Which strategy when? **MIT Sloan Management Review**, v. 53, n. 1, p. 71, 2011.

BINGHAM, C. B.; FURR, N. R.; EISENHARDT, K. M. The opportunity paradox. **MIT Sloan Management Review**, v. 56, n. 1, p. 29, 2014.

BIRLEY, S. The role of networks in the entrepreneurial process. **Journal of business venturing**, v. 1, n. 1, p. 107–117, 1986.

BLACKBURN, R.; STOKES, D. Breaking down the barriers: using focus groups to research small and medium-sized enterprises. **International Small Business Journal**, v. 19, n. 1, p. 44, 2000.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. Management by Grid® principles or situationalism: which? **Group & Organization Studies**, v. 6, n. 4, p. 439–455, 1981.

BLAU, P. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.

BLAU, P. M. **On the nature of organizations**. Reimpr. ed Malabar, Florida: Krieger, 1983.

BLOOR, M.; FRANKLAND, J.; THOMAS, M.; STEWART, K. **Focus groups in social research**. 1st ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2001.

BLUMER, H. **Symbolic interactionism: perspective and method**. Berkeley: University of California Press, 1986.

BODDY, C. Projective techniques in market research: valueless subjectivity or insightful reality? A look at the evidence for the usefulness, techniques in market research. **International Journal of Marketing Research**, v. 47, n. 3, p. 239–255, 2005.

BOMMER, W. H.; JOHNSON, J. L.; RICH, G. A.; PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: a meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 48, , n. 3, p. 587, 1995.

BONEL, E.; ROCCO, E. Coopeting to survive; surviving coopetition. **International Studies of Management & Organization**, n. 2, p. 70, 2007.

BORG, E. A. Problem shifts and market research: the role of networks in business relationships. **Scandinavian Journal of Management**, v. 7, n. 4, p. 285–295, 1991.

BORNSTEIN, G. The free-rider problem in intergroup conflicts over step-level and continuous public goods. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 62, n. 4, p. 597, 1992.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. The right game: use game theory to shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 28, n. 5, p. 57–71, 1995.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. 1. ed. New York: Broadway Business, 1996.

BREWER, N.; WILSON, C.; BECK, K. Supervisory behaviour and team performance amongst police patrol sergeants. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 67, n. 1, p. 69, 1994.

BRITTO, S. Epitáfio. Intérprete: Sérgio Britto. In: TITÃS. **A melhor banda de todos os tempos da última semana**. São Paulo: Abril Music, 2001. CD. Faixa 6.

BROWN, S. R.; CRON, W. L.; SLOCUM JR., J. W. Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 88–98, 1998.

BULLINGER, A. C.; NEYER, A.; RASS, M.; MOESLEIN, K. M. Community-based innovation contests: where competition meets cooperation. **Creativity & Innovation Management**, v. 19, n. 3, p. 290–304, 2010.

BYRNE, B. M. **A primer of LISREL: basic applications and programming for confirmatory factor analytic models**. New York: Springer-Verlag, 1989.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS : basic concepts, applications, and programming**. 2nd ed. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2009.

CARAYANNIS, E. G.; ALEXANDER, J. Strategy, structure, and performance issues of precompetitive R&D consortia: Insights and lessons learned from SEMATECH. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 51, n. 2, p. 226–232, 2004.

CASCIO, W. F.; VALENZI, E. R. Relations among criteria of police performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 63, n. 1, p. 22–28, 1978.

CASSIMAN, B.; DI GUARDO, M. C.; VALENTINI, G. Organising R&D projects to profit from innovation: insights from co-opetition. **Long Range Planning**, v. 42, n. 2, p. 216–233, 2009.

CAVES, R.; PORTER, M. From entry barriers to mobility barriers: conjectured decisions and contrived deterrence to new competition. **Quarterly Journal of Economics**, v. 91, p. 241–67, 1977.

CESPEDES, F. V.; DOYLE, S. X.; FREEDMAN, R. J. Teamwork for today's selling. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 2, p. 44–58, 1989.

CHARMAZ, K. Grounded theory: objectivist and constructivist methods. In: N. k Denzin; Y. Lincoln (Orgs.); **Handbook of qualitative research**. 2nd ed, p.509–535, 2000. Thousand Oaks, CA: Sage.

CHARMAZ, K. Qualitative interviewing and grounded theory analysis. In: J. F. Gubrium; J. Hokteim; A. (Orgs.); **Handbook of interview research**. p. 675–694, 2001. Thousand Oaks, CA: Sage.

CHARMAZ, K. **Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis**. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc., 2006.

CHATMAN, J. A.; BARSADÉ, S. G. Personality, organizational culture, and cooperation: evidence from a business simulation. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 3, p. 423, 1995.

CHAUDHRI, V.; SAMSON, D. Business-government relations in Australia: cooperating through task forces. **Academy of Management Executive**, v. 14, n. 3, p. 19–27, 2000.

CHEN, G.; TJOSVOLD, D. Organizational values and procedures as antecedents for goal interdependence and collaborative effectiveness. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 25, n. 1, p. 93–112, 2008.

CHEN, M.-J. Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 100–134, 1996.

CHEN, M.-J. Reconceptualizing the competition - cooperation relationship: a transparadox perspective. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 4, p. 288–304, 2008.

CHEN, X.-P.; XIE, X.; CHANG, S. Cooperative and competitive orientation among chinese people: scale development and validation. **Management and Organization Review**, v. 7, n. 2, p. 353–379, 2011.

CHERINGTON, P. T. **Advertising as a business force: a compilation of experiences**. reissue ed. Manchester, NH: Ayer Co Pub, 1976.

CHETTY, S. K.; WILSON, H. I. M. Collaborating with competitors to acquire resources. **International Business Review**, v. 12, n. 1, p. 61–81, 2003.

CHIN, K.-S.; CHAN, B. L.; LAM, P.-K. Identifying and prioritizing critical success factors for cooperation strategy. **Industrial Management and Data Systems**, v. 108, n. 4, p. 437–454, 2008.

CHIU, C.-M.; HSU, M.-H.; WANG, E. T. G. Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. **Decision Support Systems**, v. 42, p. 1872–1888, 2006.

CHOI, D.; VALIKANGAS, L. Patterns of strategy innovation. **European Management Journal VO - 19**, , n. 4, p. 424, 2001.

CHOI, T. Y.; WU, Z.; ELLRAM, L.; KOKA, B. R. Supplier – supplier relationships and their implications for buyer – supplier relationships. **Ieee Transactions on Engineering Management**, v. 49, n. 2, p. 119–130, 2002.

CHURCHILL JR., G. A.; FORD, N. M.; HARTLEY, S. W.; WALKER JR., O. C. The determinants of salesperson performance: a meta-analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 103, 1985.

CHURCHILL JR., G. A.; FORD, N. M.; WALKER JR., O. C. **Sales force management: planning, implementation, and control**. 6th ed. Boston, MA: Irwin, 2000.

COHEN, J.; COHEN, P.; WEST, S. G.; AIKEN, L. S. **Applied multivariate regression/correlation analysis for the behavior sciences**. 3rd ed ed. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2003.

COLEMAN, J. **Foundations of social theory**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1990.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **The American Journal of Sociology VO - 94**, p. 95, 1988.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? In: F. J. CONTRACTOR; P. LORANGE (Orgs.); **Cooperative strategies in international business**. p.544, 1988. Lexington, MA: Lexington Books.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos e pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORBIN, J. M.; STRAUSS, A. L. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory**. 4 ed. ed. Thousand Oaks, California.: Sage Publications, 2014.

CORBIN, J.; MORSE, J. M. The unstructured interactive interview: issues of reciprocity and risks when dealing with sensitive topics. **Qualitative Inquiry**, v. 9, n. 3, 2003.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative Sociology**, v. 13, n. 1, p. 3, 1990.

D'AVENI, R. A. **Hypercompetition**. New York: Free Press, 1994.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. **Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation**. Stockholm, 2002.

DAHL, J. Conceptualizing coopetition as a process: an outline of change in cooperative and competitive interactions. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. Special Issue on Coopetition Cooperation and Competition, p. 272–279, 2014.

DANCEY, C.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para Windows**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DANSEREAU JR., F.; GRAEN, G.; HAGA, W. J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 13, n. 1, p. 46–78, 1975.

DARMON, R. Y. Identifying profit-producing salesforce members. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 2, n. 2, p. 14, 1982.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491–512, 1998.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective. **Organization Science**, v. 11, n. 1, p. 77–101, 2000.

DAVIES, I. A.; RYALS, L. J.; HOLT, S. Relationship management: a sales role, or a state of mind? An investigation of functions and attitudes across a business-to-business sales force. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. Selling and Sales Management, p. 1049–1062, 2010.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED (DELOITTE). **Global powers of retailing 2015**. London, 2015.

DESHPANDE, R. “Paradigms Lost”: on theory and method in research in marketing. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 4, p. 101, 1983.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER JR., F. E. Corporate culture customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23–37, 1993.

DEUTSCH, M. A theory of co-operation and competition. **Human Relations**, v. 2, p. 129–152, 1949a.

DEUTSCH, M. An experimental study of the effects of co-operation and competition upon group process. **Human Relations**, v. 2, n. 3, p. 199, 1949b.

DEUTSCH, M. **The resolution of conflict**. New Haven, CT, 1973.

- DIAMANTOPOULOS, A.; WINKLHOFER, H. M. Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 2, p. 269–277, 2001.
- DIENESCH, R. M.; LIDEN, R. C. Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 618, 1986.
- DOUCET, P. Territorial cohesion of tomorrow: a path to cooperation or competition? **European Planning Studies**, v. 14, n. 10, p. 1473–1485, 2006.
- DOWLING, M. J.; ROERING, W. D.; CARLIN, B. A.; WISNIESKI, J. Multifaceted relationships under cooperation. **Journal of Management Inquiry**, v. 5, n. 2, p. 155, 1996.
- DUBINSKY, A. J.; HOWELL, R. D.; INGRAM, T. N.; BELLENGER, D. N. Salesforce Socialization. **Journal of Marketing**, v. 50, n. 4, p. 192–207, 1986. American Marketing Association.
- DUBOIS, A.; FREDRIKSSON, P. Cooperating and competing in supply networks: Making sense of a triadic sourcing strategy. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 14, n. 3, p. 170–179, 2008.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660–679, 1998.
- EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Gender and the emergence of leaders: a meta-analysis. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 60, n. 5, p. 685, 1991.
- EASTON, G.; ARAUJO, L. Non-economic exchange in industrial network. In: Easton G.; Burrell R.; Rothschild R.; Shearman C; (Org.); **Managers and Competition**, 1993. Oxford: Blackwell Business.
- EBY, L. T.; DOBBINS, G. H. Collectivistic orientation in teams: an individual and group-level analysis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 18, n. 3, p. 275–295, 1997.
- EGGERT, A.; HENSELER, J.; HOLLMANN, S. Who owns the customer? Disentangling customer loyalty in indirect distribution channels. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 2, p. 75–92, 2012.
- EMDEN, Z.; CALANTONE, R. J.; DROGE, C. Collaborating for New Product Development: Selecting the Partner with Maximum Potential to Create Value. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 4, p. 330–341, 2006.
- EMERSON, R. M. Powers-Dependence Relations: Two Experiments. **Sociometry**, v. 27, n. 3, p. 282, 1964.
- EMERY, F. E.; TRIST, E. L. The Causal Texture of Organizational Environments. **Human Relations**, v. 18, n. 1, p. 21–32, 1965.

ENBERG, C. Enabling knowledge integration in cooperative R&D projects — The management of conflicting logics. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 7, p. 771–780, 2012.

ERIKSSON, P. E. Procurement effects on cooperation in client-contractor relationships. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 134, n. 2, p. 103–111, 2008a. Division of Business Administration and Management, Luleå University of Technology.

ERIKSSON, P. E. Achieving Suitable Cooperation in Buyer–Supplier Relationships: The Case of AstraZeneca. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 15, n. 4, p. 425–454, 2008b.

ERIKSSON, P. E. Achieving suitable cooperation in buyer-supplier relationships: The case of AstraZeneca. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 15, n. 4, p. 425–454, 2008.

ERIKSSON, P. E. Partnering: what is it, when should it be used, and how should it be implemented? **Construction management and economics**, September, p. 905–917, 2010.

ERIKSSON, P. E.; WESTERBERG, M. Effects of cooperative procurement procedures on construction project performance: A conceptual framework. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 2, p. 197–208, 2011.

EXAME. Exame melhores & maiores. **Edição Especial**, jun. 2014. São Paulo: Editora Abril S.A.

FANG, T. Negotiation: the Chinese style. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 21, n. 1, p. 50–60, 2006. School of Business, Stockholm University.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FELDMAN, D. C. The Development and Enforcement of Group Norms. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 1, p. 47, 1984.

FELDMANN, V. Competitive strategy for media companies in the mobile Internet. **Schmalenbach Business Review**, v. 54, n. October, p. 351–371, 2002.

FERNÁNDEZ, W. D.; LEHMANN, H. Achieving Rigour and Relevance in Information Systems Studies: Using grounded theory to investigate organizational cases. **Grounded Theory Review an International Journal**, v. 5, n. 1, 2005.

FIDELL, S.; SILVATI, L.; HOWE, R.; et al. Effects of aircraft overflights on wilderness recreationists. **The Journal of the Acoustical Society of America**, v. 100, n. 5, 1996.

FISHER, R. J.; GRÉGOIRE, Y. Competition and cooperation in joint purchase decisions. **Advances in Consumer Research**, jan. 2005. Association for Consumer Research.

FISHER, R. J.; GRÉGOIRE, Y. Gender Differences in Decision Satisfaction Within Established Dyads: Effects of Competitive and Cooperative Behaviors. **Psychology & Marketing**, v. 23, n. 4, p. 313–333, 2006.

FISHER, R. J.; MALTZ, E.; JAWORSKI, B. J. Enhancing communication between marketing and engineering: The moderating role of relative functional identification. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 3, p. 54–70, 1997.

FLAHERTY, K. E.; PAPPAS, J. M. Expanding the sales professional's role: A strategic re-orientation? **Industrial Marketing Management**, v. 38, p. 806–813, 2009.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981.

FORREST, B. C. Research with a laugh track. **Marketing News**, v. 36, n. 5, p. 48–48, 2002.

FOSS, N. J. Research in the strategic theory of the firm: “Isolationism” and “integrationism”. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 6, p. 725–755, 1999.

FOX, J. Effect analysis in structural equation models. **Sociological Methods & Research**, v. 9, n. 1, p. 3, 1980.

FUTRELL, C. M. **Fundamentals of selling: customers for life through services**. 12 ed. ed. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin, 2011.

GADDE, L. E.; MATTSSON, L. G. Stability and change in network relationships. **International Journal of Research in Marketing**, v. 4, p. 29–41, 1987.

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

GHOBADI, S.; D'AMBRA, J. Cooperative relationships in cross-functional software development teams: How to model and measure? **Journal of Systems and Software**, v. 85, n. 5, p. 1096–1104, 2012b.

GHOSHAL, S.; MORAN, P. Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 13–47, 1996.

GIACOBBE, R. W.; JACKSON JR., D. W.; CROSBY, L. A.; BRIDGES, C. M. A contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance: selling situations and salesperson characteristics. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 26, n. 2, p. 115–142, 2006.

GIMENO, J. Competition within and between networks: the contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. **The Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 820, 2004.

GINSBERG, A.; VENKATRAMAN, N. Contingency Perspectives if Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 421–434, 1985.

GLASER, B. G. The constant comparative method of qualitative analysis. **Social Problems**, v. 12, n. 4, p. 436, 1965.

GLASER, B. G. **Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory**. Mill Valley, CA: Sociology Pr., 1978.

GLASER, B. G. **Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence Vs. Forcing**. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1992.

GLASER, B. G. **Doing grounded theory: issues and discussions**. Mill Valley, Ca.: Sociology Pr., 1998.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. 7 ed. New Brunswick: AldineTransaction, 2012.

GNYAWALI, D. R.; HE, J.; MADHAVAN, R. Impact of co-opetition on firm competitive behavior: an empirical examination. **Journal of Management**, v. 32, n. 4, p. 507–530, 2006.

GNYAWALI, D. R.; HE, J.; MADHAVAN, R. Coopetition. Promises and challenges. In: C. Wankel (Org.); **The 21st Century Management: A Reference Handbook**, v. 1, p. 386–398, 2008.

GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 431–445, 2001.

GNYAWALI, D. R.; PARK, B.-J. (ROBERT). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 3, p. 308–330, 2009.

GNYAWALI, D. R.; PARK, B.-J. (ROBERT). Co-opetition between giants: collaboration with competitors for technological innovation. **Research Policy**, v. 40, n. 5, p. 650–663, 2011.

GOLDSMITH, R. E. The focus group research handbook. **Service Industries Journal**, v. 20, n. 3, p. 214–215, 2000. Routledge.

GOMES-CASSERES, B. Group versus group: How alliance networks compete. **Harvard Business Review**, 1994.

GOULDING, C. Consumer research, interpretive paradigms and methodological ambiguities. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 9-10, p. 859, 1999.

GOULDING, C. **Grounded theory - A Practical guide for management, business and market researchers**. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Ltda., 2002.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. **American Sociological Review**, v. 25, n. 2, p. 161–178, 1960.

- GRANGSJO, Y. V. F. Destination networking: co-opetition in peripheral surroundings. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management VO - 33**, n. 5, 2003.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481–510, 1985.
- GREEN, J.; THOROGOOD, N. **Qualitative Methods for Health Research**. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Ltda., 2004.
- GREENBAUM, T. The Focus Group Report. Disponível em: <<http://www.groupsplus.com/pages/qmr1297.htm>>.
- GRIESINGER, D. W. The human side of economic organization. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 3, p. 478–499, 1990.
- GRIMM, C. M.; SMITH, K. J. **Strategy as action: industry rivalry and coordination**. Cincinnati, Ohio: South- Western College Publishing., 1997.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1398–1438, 1999.
- GUMMESSON, E. **Qualitative methods in management research**. 2^o ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.
- HAGE, J. **Techniques and problems of theory construction in sociology**. New York: John Wiley & Sons, 1972.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B. J.; MONEY, A. H.; PHILIP, S. **Fundamentos de métodos de pesquisa de administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAIR JR., J. F.; WOLFINBARGER, M.; ORTINAU, D. J.; ROBERT, B. P. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- HAKANSSON, H.; OSTBERG, C. Industrial marketing: an organizational problem? **Industrial Marketing Management**, v. 4, p. 113–1123, 1975.
- HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks**. London: Routledge, 1995.
- HAMBRICK, D. C. An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 2, p. 213–230, 1983a.
- HAMBRICK, D. C. High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 687–707, 1983b.

HAMEL, G. Competition for competence and inter-partner learning within international. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 83–103, 1991.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors--and win. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 1, p. 133–139, 1989.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competing for the future. **Harvard Business Review**, p. 2–11, 1994.

HARRIGAN, K. R. Barriers to Entry and Competitive Strategies. **Strategic Management Journal**, v. 2, n. 4, p. 395–412, 1981.

HARRIGAN, K. R. An application of clustering for strategic group analysis. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 1, p. 55–73, 1985.

HEATH, H.; COWLEY, S. Developing a grounded theory approach: a comparison of Glaser and Strauss. **International Journal of Nursing Studies**, v. 41, n. 2, p. 141–150, 2004.

HEATON, J. **Reworking qualitative data**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004.

HELLEBUSCH, S. Don't read research by the numbers. **Marketing News**, v. 34, n. 19, p. 25, 2000.

HENEMAN, R. L. The Relationship Between Supervisory Ratings and Results-Oriented Measures of Performance: a meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 39, n. 4, p. 811–826, 1986.

HERNANDEZ, C. A. Are there two methods of grounded theory? Demystifying the methodological debate. **Grounded Theory Review : an International Journal**, v. 7, n. 2, 2008.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. Cleveland, OH: World: Publishing Company, 1966.

HILL, C. W. L. Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 3, p. 500–513, 1990.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**. Beverly Hills: CA: Sage, 1980.

HÖLMSTROM, B. Moral hazard and observability. **The Bell Journal of Economics**, v. 10, n. 1, p. 74, 1979.

HOUSE, R. J. A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 321–339, 1971.

HOYLE, R. H. **Structural equation modeling : concepts, issues, and applications / Rick H. Hoyle, editor**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 1995.

HU, L.-T.; BENTLER, P. M. Evaluating model fit. In: R. H. HOYLE (Org.); **Structural equation modeling: concepts, issues, and applications**. p.76–99, 1995. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

HUANG, K.-F.; YU, C.-M. J. The effect of competitive and non-competitive R&D collaboration on firm innovation. **The Journal of Technology Transfer**, v. 36, n. 4, p. 383–403, 2011.

HUI, C. H. Measurement of Individualism-Collectivism. **Journal of Research in Personality**, v. 22, n. 1, p. 17–36, 1988.

HULLAND, J.; YLU HO CHOW, J.; LAM, S. Use of causal models in marketing research: A review. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 2, p. 181–197, 1996.

HUNG, S.-W.; CHANG, C.-C. A co-opetition perspective of technology alliance governance modes. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 24, n. 7, p. 679–696, 2012.

HUNT, S. D.; CHANDLER, A. D. **A general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.

HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; RITALA, P. Protection for profiting from collaborative service innovation. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 1, p. 6–24, 2010.

HUTTER, K.; HAUTZ, J.; FÜLLER, J.; MUELLER, J.; MATZLER, K. Communitition: The Tension between Competition and Collaboration in Community-Based Design Contests. **Creativity and Innovation Management**, v. 20, n. 1, p. 3–21, 2011.

HYDE, K. F. Recognizing deductive processes in qualitative research. **Qualitative Market Research**, v. 3, n. 2, p. 82–89, 2000.

IMS, K. J.; JAKOBSEN, O. D. Cooperation and competition in the context of organic and mechanic worldviews: a theoretical and case based discussion. **Journal of Business Ethics**, v. 66, n. 1, p. 19, 2006. Springer.

INGRAM, P.; ROBERTS, P. W. Friendships among Competitors in the Sydney Hotel Industry. **American Journal of Sociology**, v. 106, n. 2, p. 387–423, 2000.

INGRAM, P.; YUE, L. Q. Structure, Affect and Identity as Bases of Organizational Competition and Cooperation. **The Academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p. 275–303, 2008.

INGRAM, T. N.; LAFORGE, R. W.; SCHWEPKER, C. H. **Sales management: analysis and decision making**. 6th Editio ed. Toronto, Ontario: Thomson Suth-Western, 2006.

JACKSON JR., D. W.; KEITH, J. E.; SCHLACTER, J. L. Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 3, n. 2, p. 43, 1983.

JACKSON JR., D. W.; OSTROM, L. L.; EVANS, K. R. Measures used to evaluate industrial marketing activities. **Industrial Marketing Management**, v. 11, n. 4, p. 269–274, 1982.

JAMES, L. R.; HATER, J. J.; GENT, M. J.; BRUNI, J. R. Psychological climate: implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. **Personnel Psychology**, v. 31, n. 4, p. 783, 1978. JANSSEN, O.; VAN YPEREN, N. W. Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 3, p. 368–384, 2004.

JAWORSKI, B. J. Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 23–39, 1988.

JEZEWSKI, M. A. Evolution of a grounded theory: conflict resolution through culture brokering. **Advances in Nursing Science**, v. 17, n. 3, p. 14–30, 1995.

JOHN E KWOKA, J.; DAVID, J. Cooperation versus rivalry: price-cost margins by line of business. **Ravenscraft Economica New Series**, v. 53, n. 211. Aug, p. 351–363, 1986.

JOHNSON, D. W.; NOREM-HEBEISEN, A. A. A measure of cooperative, competitive, and individualistic attitudes. **Journal of Social Psychology**, v. 109, n. 2, p. 253–261, 1979.

JONES, M.; ALONY, I. Guiding the use of grounded theory in doctoral studies - An example from the Australian film industry. **International Journal of Doctoral Studies**, v. 6, p. 95–114, 2011.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect theory: an analysis of decisions under risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263–291, 1979.

KANTER, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, , n. July-August, 1994.

KEDDY, B.; SIMS, S. L.; STERN, P. N. Grounded theory as feminist research methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 23, n. 3, p. 448–453, 1996.

KELLEY, H. H. (1); STAHELSKI, A. J. Social interaction basis of cooperators' and competitors' beliefs about others. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 16, n. 1, p. 66–91, 1970.

KENNY, D. A. **Correlation and causality**. New York: Wiley, 1979.

KENNY, D. A.; KASHY, D.; BOLGER, N. Data analysis in social psychology. In: D. Gilbert; S. Fiske; G. Lindzey (Orgs.); **Handbook of social psychology**. 4th ed, p.233–265, 1998. New York, NY: McGraw-Hill.

KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 193, 1998. John Wiley & Sons.

- KIM, H.; YUKL, G. Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage mode. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 3, p. 361–377, 1995.
- KIM, J.; PARKHE, A. Competing and Cooperating Similarity in Global Strategic Alliances: An Exploratory Examination. **British Journal of Management**, v. 20, n. 3, p. 363–376, 2009.
- KIM, M.-S.; SHARKEY, W. F.; SINGELIS, T. M. The relationship between individuals' self-construals and perceived importance of interactive constraints. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 18, n. 1, p. 117–140, 1994.
- KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York, NY: Guilford Press, 2011.
- KNOKE, D. Organizing for collective action: the political economies of associations; In: P. H. Rossi; M. Useem; J. D. Wright (Orgs.); **Social institutions and social change**. p. 27–45, 1990. New York, NY: Aldine de Gruyter.
- KOCK, S.; NISULS, J.; SÖDERQVIST, A. Co-opetition: a source of international opportunities in finnish SMEs. **Competitiveness Review**, v. 20, p. 111–125 ST – Co-opetition: a source of international, 2010.
- KOHIL, A. K.; JAWORSKI, B. J. The influence of coworker feedback on salespeople. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 82, 1994.
- KOHN, A. **No contest: the case against competition**. Boston, MA: Houghton Mifflin, 1992.
- KOMAKI, J. L. Toward Effective Supervision. An Operant Analysis and Comparison of Managers at Work. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 2, p. 270–279, 1986.
- KOMORITA, S. S.; PARKS, C. D. Interpersonal relations: mixed-motive interaction. **Annual Review of Psychology**, v. 46, p. p183, 1995.
- KOOLS, S.; MCCARTHY, M.; DURHAM, R.; ROBRECHT, L. Dimensional Analysis: Broadening the Conception of Grounded Theory. **Qualitative Health Research**, v. 6, n. 3, p. 312–330, 1996.
- VON KROGH, G.; ICHIJŌ, K.; NONAKA, I. Enabling knowledge creation : how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. , 2000. Oxford [u.a.].
- KYLANEN, M.; RUSKO, R. Unintentional coepetition in the service industries: The case of Pyha-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. **European Management Journal**, v. 29, n. 3, p. 193, 2011.
- LACOSTE, S. “Vertical coepetition”: The key account perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 649–658, 2012.
- LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. and the Search Model for Economic Rents : a Syncretic. **Management**, v. 22, n. 1, p. 110–141, 2008.

- LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 110–141, 1997.
- LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, , n. 1, p. 76, 1992. Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- LAUGHLIN, P. R. Ability and Group Problem Solving. **Journal of Research and Development in Education**, 1978. Journal of Research and Development in Education.
- LAWSHE, C. H. A quantitative approach to content validity. **Personnel Psychology**, v. 28, n. 4, p. 563–575, 1975.
- LECHNER, C.; DOWLING, M. Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 15, p. 1–26, 2003.
- LECHNER, C.; DOWLING, M.; WELPE, I. Firm networks and firm development : The role of the relational mix B. **Journal of business venturing**, v. 21, n. 4, p. 514–540, 2006.
- LEE, S. O.; LEE, K. W.; KANG, H. J.; LEE, M. B. The strategy of Busan Port for Northeast Asia hub port. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 26, p. 10492–10498, 2011.
- LEIPONEN, A. E. Competing Through Cooperation: The Organization of Standard Setting in Wireless Telecommunications. **Management Science**, v. 54, n. 11, p. 1904–1919, 2008.
- LEVY, M.; LOEBBECKE, C.; POWELL, P. SMEs, co-opetition and knowledge sharing: The role of information systems. **European Journal of Information Systems**, v. 12, n. 1, p. 3–17, 2003. (1,4)Warwick Business School, University of Warwick.
- LI, Y.; LIU, Y.; LIU, H. Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: evidence from China. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 1/2, p. 128–142, 2011.
- LIEBERMAN, M. B. EXCESS CAPACITY AS A BARRIER TO ENTRY: AN EMPIRICAL APPRAISAL. **Journal of Industrial Economics**, v. 35, n. 4, p. 607, 1987.
- LIEBRAND, W. B. G. The effect of social motives, communication and group size on behaviour in an N-person multi-stage mixed-motive game. **European Journal of Social Psychology**, v. 14, n. 3, p. 239, 1984.
- LINDSKOLD, S.; BETZ, B.; WALTERS, P. S. Transforming competitive or cooperative climates. **The Journal of Conflict Resolution**, v. 30, n. 1, p. 99, 1986. Sage Publications, Inc.
- LOCH, C. H.; GALUNIC, D. C.; SCHNEIDER, S. Balancing cooperation and competition in human groups: the role of emotional algorithms and evolution. **Managerial and Decision Economics**, v. 27, n. 2/3, p. 217, 2006.

LOCKE, K. Rewriting the discovery of grounded theory after 25 years? **Journal of Management Inquiry**, v. 5, n. 3, p. 239–245, 1996.

LOCKE, K. **Grounded theory in management research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001.

LOJAS COLOMBO S.A. (COLOMBO). **Book Lojas Colombo: Lojas Colombo S/A Comércio de Utilidades Domésticas**. ed. 2011.

LOJAS COLOMBO S.A. (COLOMBO). Website das Lojas Colombo. Disponível em: <<http://www.colombo.com.br/>>. Acesso em: 9/3/2015.

LUO, X.; SLOTEGRAAF, R. J.; PAN, X. Cross-Functional “Coopetition”: The Simultaneous Role of Cooperation. **Journal of Marketing**, v. 70, n. April, p. 67–80, 2006.

LUO, Y. **Coopetition in international business / Yadong Luo**. Denmark : Copenhagen Business School Press, 2004.

LUO, Y. Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. **Journal of World Business**, v. 40, p. 71–90, 2005a.

LUO, Y. Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. **Journal of World Business**, v. 40, n. 1, p. 71–90, 2005b.

LUO, Y. A coopetition perspective of global competition. **Journal of World Business**, v. 42, n. 2, p. 129–144, 2007.

LUO, Y.; RUI, H. An Ambidexterity Perspective Toward Multinational Enterprises From Emerging Economies. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 4, p. 49–71, 2009.

LUO, Y.; SHENKAR, O.; GURNANI, H. Control-cooperation interfaces in global strategic alliances : a situational typology and strategic responses. **Journal of international business studies**, v. 39, n. 3, p. 428–453, 2008.

M’CHIRGUI, Z. The economics of the smart card industry: towards cooperative strategies. **Economics of Innovation & New Technology**, v. 14, n. 6, p. 455–477, 2005.

MACINTYRE, A. **After virtue: a study in moral theory**. 3rd ed. South Bend, Indiana: University of Notre Dame Press, 2014.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; JARVIS, C. B. The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 4, p. 710–730, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing - Uma Orientação Aplicada**. 6º ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I.; LAUDISMO, M. C.; ALTHEMAN, É.; BORGES, F. M. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hal, 2005.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71, 1991. INFORMS.

MARIANI, M. M. Coopetition as an emergent strategy: empirical evidence from an Italian consortium of opera houses. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 2, p. 97, 2007. M.E. Sharpe, Inc.

MARSHALL, A. P. **Principles of Economics: An Introductory Volume**. 9^o ed. New York: Macmillan, 1961.

MASCIA, D.; DI, F.; CICCETTI, A. Dynamic analysis of interhospital collaboration and competition : Empirical evidence from an Italian regional health system. **Health policy**, v. 105, n. 2-3, p. 273–281, 2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MCCLINTOCK, C. G.; LIEBRAND, W. B. G. . Role of Interdependence Structure, Individual Value Orientation, and Another's Strategy in Social Decision Making: A Transformational Analysis. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 55, n. 3, p. 396–409, 1988.

MEAD, M. (ORG.). **Co-operation and competition among primitive peoples**. New York, NY: McGrawHill Book Company, 1937.

MEAD, M. **Cooperation and competition among primitive peoples**. Gloucester, Mass: Smith, 1976.

MELIA, K. M. Rediscovering Glaser. **Qualitative Health Research**, v. 6, n. 3, p. 368–378, 1996.

MENTION, A.-L. Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty? **Technovation**, v. 31, n. Open Innovation - ISPIM Selected Papers, p. 44–53, 2011.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. Qualitative data analysis: an expanded sourcebook. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**, 1994.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. The longitudinal analysis of organizations: a methodological perspective. **Management Science**, v. 28, n. 9, p. 1013–1034, 1982.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1161–1183, 1984.

MITTAL, V.; ROSS, R.; BALDASARE, P. The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 1, p. 33–47, 1998.

MOCH, M.; SEASHORC, S. E. How norms affect behaviors in and of corporations. Vol. I. Eds. New York: In: P. C. Nystrom; W. H. Starbuck (Orgs.); **Handbook of organizational design**. p.534–565, 1981. New York, NY: Oxford University Press.

MOON, M. A.; STRONG, G. M. Selling Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 14, n. 1, p. 17–30, 1994.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20, 1994.

MORRIS, M. H.; DAVIS, D. L.; ALLEN, J. W.; AVILA, R. A.; CHAPMAN, J. Assessing the Relationship Among Performance Measures, Managerial Practices, and Satisfaction When Evaluating the Salesforce: A Replication and Extension. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 11, n. 3, p. 25, 1991.

MULAİK, S. A.; JAMES, L. R.; VAN ALSTINE, J.; et al. Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. **Psychological Bulletin**, v. 105, n. 3, p. 430–445, 1989.

MURPHY, W. H.; DACIN, P. A. Sales Contests: A Research Agenda. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 18, n. 1, p. 1–16, 1998.

NÄSHOLM, M.; BENGTSSON, M. A conceptual model of individual identifications in the context of coopetition. , 2014. Disponível em:
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsswe&AN=edsswe.oai.DiVA.org.umu.79771&lang=pt-br&site=eds-live>>.

NETEMEYER, R. G.; BOLES, J. S. An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 3, p. 85–98, 1997.

NOOTEBOOM, B. Social capital, institutions and trust. **Review of Social Economy**, v. 65, n. 1, p. 29, 2007.

NOOTEBOOM, B. **Learning and innovation in interorganizational relationships**. London: Oxford University Press, 2008.

NORMAN, R.; RAMIREZ, R. Designing interactive strategy: from value chain to value constellation. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 65, 1993.

OKURA, M. Coopetitive strategies of japanese insurance firms: a game-theory approach. **International Studies of Management & Organization**, n. 2, p. 53, 2007.

OLIVER, A. L. On the duality of competition and collaboration: network-based knowledge relations in the biotechnology industry. **Scandinavian Journal of Management**, v. 20, n. 1-2, p. 151–171, 2004.

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, n. Special Issue, p. 33–44, 1999.

OSARENKHOE, A. A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation – A coopetition strategy. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 17, n. April, p. 201–221, 2010.

OSHRI, I.; WEEBER, C. Cooperation and competition standards-setting activities in the digitization era: The case of wireless information devices. **Technology Analysis and Strategic Management**, v. 18, n. 2, p. 265–283, 2006.

OSSI, P.; ERIKSSON, P. E. Coopetition among nature-based tourism firms: competition at local level and cooperation at destination level. In: S. Yami; S. Castaldo; G. B. Dagnino; F. Le Roy (Orgs.); **Coopetition Winning Strategies for the 21 st Century**. p.166–182, 2010. Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

OTTATI, G. D. Cooperation and competition in the industrial district as an organization model. **European Planning Studies**, v. 2, n. 4, p. 463, 1994. Routledge.

OXLEY, J. E. Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach. **Journal of Law, Economics, & Organization**, v. 13, n. 2, p. 387, 1997.

OYELARAN-OYEYINKA, B. Inter-firm collaboration and competitive pressures: SME footwear clusters in Nigeria. **International Journal of Technology & Globalisation**, v. 1, n. 3/4, p. 343–360, 2005.

OYSERMAN, D.; COON, H. M.; KEMMELMEIER, M. Rethinking individualism and collectivism: evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. **Psychological Bulletin**, v. 128, n. 1, p. 3–72, 2002.

PADULA, G.; DAGNINO, G. B. Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. **International Studies of Management and Organization**, v. 37, n. 2, p. 32–52, 2007.

PARKS, C. D. The predictive ability of social values in resource dilemmas and public goods games. **Personality & Social Psychology Bulletin** v. 20, , n. 4, p. 431, 1994.

PENG, K.; NISBETT, R. E. Culture, dialectics, and reasoning about contradiction. **The American Psychologist** VO - 54, , n. 9, p. 741, 1999.

PENG, T.-J. A.; BOURNE, M. The Coexistence of Competition and Cooperation between Networks: Implications from Two Taiwanese Healthcare Networks. **British Journal of Management**, v. 20, n. 3, p. 377–400, 2009.

PERKS, H. Marketing Information Exchange Mechanisms in Collaborative New Product Development. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 2, p. 179–189, 2000.

PERROW, C. A FRAMEWORK FOR THE COMPARATIVE ANALYSIS OF ORGANIZATIONS. **American Sociological Review**, v. 32, n. 2, p. 194–208, 1967.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resources based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179–191, 1993.

PETERSEN, T. Individual, collective, and systems rationality in work groups: dilemmas and market-type solutions. **The American Journal of Sociology**, v. 98 , n. 3, p. 469, 1992.

PHILLS JR., J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 6, n. 4, p. 34–43, 2008. Stanford Social Innovation Review.

PIDGEON, N. F.; TURNER, B. A.; BLOCKLEY, D. I. The use of Grounded theory for conceptual analysis in knowledge elicitation. **International Journal of Man-Machine Studies**, v. 35, n. 2, p. 151–173, 1991.

PINTO, M. B.; PINTO, J. K.; PRESCOTT, J. E. Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation. **Management Science**, v. 39, n. 10, p. 1281, 1993.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; AHEARNE, M.; BOMMER, W. H. Searching for a needle in a haystack: trying to identify the illusive moderators of leadership behaviors. **Journal of Management**, v. 21, n. 3, p. 423–470, 1995.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; BOMMER, W. H. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. **Journal of Management**, v. 22, n. 2, p. 259, 1996.

POIRIER, S.; AYRES, L. Endings, secrets, and silences: overreading in narrative inquiry. **Research In Nursing & Health**, v. 20, n. 6, p. 551–557, 1997.

PORTER, M. The structure within industries and companies' performance. **The Review of Economics and Statistics**, v. 61, n. 2 (May), p. 214–227, 1979.

PORTER, M. **Competitive strategy**. 1st ed. New York, NY: The Free Press, 1980.

PORTER, M. **Competitive advantage**. 1st ed. New York, NY: The Free Press, 1985.

PORTER, S. S.; WIENER, J. L.; FRANKWICK, G. L. The moderating effect of selling situation on the adaptive selling strategy–selling effectiveness relationship. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 275–281, 2003.

POULSEN, M.-B. J. Competition and cooperation: What roles in scientific dynamics? **International Journal of Technology Management**, v. 22, n. 7-8, p. 782–793, 2001.

POWEEL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 116–145, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, , n. May-June, 1990.

PRESCOTT, J. E. ENVIRONMENTS AS MODERATORS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGY AND PERFORMANCE. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 329–346, 1986.

PULLINS, E. B.; FINE, L. M.; WARREN, W. L. Identifying Peer Mentors in the Sales Force: An Exploratory Investigation of Willingness and Ability. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 2, p. 125, 1996.

QUINTANA-GARCIA, C.; BENAVIDES-VELASCO, C. A. Cooperation , competition , and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. **Technovation**, v. 24, p. 927–938, 2004.

QUINTANA-GARCÍA, C.; BENAVIDES-VELASCO, C. A. Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. **Technovation**, v. 24, n. 12, p. 927–938, 2004.

RAMSEY, E. Application of projective techniques in an e-business research context: a response to 'Projective techniques in market research-valueless subjectivity or insightful. **International Journal of Market Research**, v. 48, n. 5, p. 551–574, 2006.

RAPOPORT, A.; SULEIMAN, R. Incremental contribution in step-level public goods games with asymmetric players. **Organizational Behavior & Human Decision Processes**, v. 55 , n. 2, p. 171, 1993.

REAGANS, R.; MCEVILY, B. Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n. 2, p. 240–267, 2003.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: J. L. D. RIBEIRO; G. S. MILAN (Orgs.); **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. p.9–22., 2004. Porto Alegre: FEEng/UFRGS.

RICH, G. A.; BOMMER, W. H.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; JOHNSON, J. L. Apples and Apples or Apples and Oranges? A Meta-Analysis of Objective and Subjective Measures of Salesperson Performance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 19, n. 4, p. 41–52, 1999.

RICHARDS, L. **Handling qualitative data: a practical guide**. London Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.

RIDGEWAY, C. L. STATUS IN GROUPS: THE IMPORTANCE OF MOTIVATIONS. **American Sociological Review**, v. 47, n. 1, p. 76–88, 1982. Sage Publications Inc.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. STRUCTURING COOPERATIVE RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONS. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 7, p. 483–498, 1992.

RITALA, P. Coopetition Strategy - When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. **British Journal of Management**, v. 23, n. 3, p. 307–324, 2012.

RITALA, P.; GOLNAM, A.; WEGMANN, A. Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 236–249, 2014.

ROBINSON, K. C.; MCDUGALL, P. P. Entry barriers and new venture performance: a comparison of universal and contingency approaches. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6/7, p. 659, 2001.

ROLFE, G. Validity, trustworthiness and rigor: quality and the idea of qualitative research. **Methodological issues in Nursing Research**, v. 53, n. 2002, p. 304–310, 2006.

ROND, M. DE; BOUCHIKHI, H. On the dialectics of strategic alliances. **Organization Science**, v. 15, n. 1, p. 56, 2004.

ROSS JR, W. T.; ROBERTSON, D. C. Compound relationships between firms. **Journal of Marketing**, v. 71, n. July, p. 108–123, 2007.

LE ROY, F. **La concurrence: entre affrontement et connivence**. Paris: Vuibert, 2002.

SAKAKIBARA, M. Heterogeneity of firm capabilities and cooperative research and development: an empirical examination of motives. **Strategic management journal**, v. 18, n. Summer Special Issue, p. 143–164, 1997.

SAXE, R.; WEITZ, B. A. The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. **Journal of Marketing Research**, v. 19, n. 3, p. 343, 1982.

SCHMIDT, F. L.; HUNTER, J. E. Development of a Causal Model of Processes Determining Job Performance. **Current Directions in Psychological Science (Wiley-Blackwell)**, v. 1, n. 3, p. 89–92, 1992.

SCHMOLTZI, C.; WALLENBURG, C. M. Operational Governance in Horizontal Cooperations of Logistics Service Providers: Performance Effects and the Moderating Role of Cooperation Complexity. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 2, p. 53–74, 2012.

SCHWANDT, T. A. Constructivist, Interpretivist Approaches to Human inquiry. In: N. K. Denzin; Y. S. Lincoln (Orgs.); **Handbook of qualitative research**. p.118–137, 1994. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.

SCHWARTZ, S. H. Individualism-Collectivism: Critique and Proposed Refinements. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 21, n. 2, p. 139–155, 1990.

SEALE, C. **Qualitative research practice**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2004.

SEERS, A.; PETTY, M. M.; CASHMAN, J. F. Team-member exchange under team and traditional management: a naturally occurring quasi-experiment. **Group & Organization Management**, v. 20, n. 1, p. 18, 1995.

SHAPIRO, B. P. Can marketing and manufacturing coexist? **Harvard Business Review**, v. 55, n. 5, p. 104, 1977.

DA SILVA, R. I.; HERMANN, F. F.; SELBITTO, M. A.; PEREIRA, G. M.; BORCHARDT, M. **Comportamento de cadeias de suprimentos observado em cluster: estudo de caso em uma empresa calçadista**. Instituto Federal do Rio Grande do norte - IFRN, 2013.

SIMONI, M.; CAIAZZA, R. Interlocks network structure as driving force of coopetition among Italian firms. **Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance**, v. 12, n. 3, p. 319–336, 2012.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15–37, 2002.

SKOWRONSKI, JOHN J CARLSTON, D. E. Social judgment and social memory: the role of cue diagnosticity in negativity, positivity, and extremity biases. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 52, n. 4, p. 689–699, 1987.

SMITH, K. G.; CARROLL, S. J.; ASHFORD, S. J. Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 7–23, 1995.

SMITH, K. G.; COLLINS, C. J.; CLARK, K. D. Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 2, p. 346–357, 2005.

SMITH, K. G.; GRIMM, C. M.; GANNON, M. J. **Dynamics of competitive strategy**. London: Sage Publications, Inc., 1992.

SOHI, R. S. The effects of environmental dynamism and heterogeneity on salespeople's role perceptions, performance and job satisfaction. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 7, p. 49, 1996.

SONG, D.-W. (1); LEE, E.-S. (2). Coopetitive networks, knowledge acquisition and maritime logistics value. **International Journal of Logistics Research and Applications**, v. 15, n. 1, p. 15–35, 2012.

SONG, D.-W.; LEE, E.-S. Coopetitive networks, knowledge acquisition and maritime logistics value. **International Journal of Logistics Research and Applications**, v. 15, n. 1, p. 15–35, 2012.

SPENCE, J. T.; HELMEIRCH, R. L. Achievement- Related Motives and Behavior; In: S. Janet T (Org.); **Achievement and Achievement Motives: Psychological and Sociological Dimensions**, p.7–74, 1983. San Francisco, CA: Freeman.

SPENCER-RODGERS, J.; BOUCHER, H. C.; MORI, S. C.; WANG, L.; PENG, K. The dialectical self-concept: Contradiction, change, and holism in East Asian cultures. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 35, n. 1, p. 29–44, 2009.

SPIGGLE, S. Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. **Journal of Consumer Research**, v. 21, n. 3, p. 491–503, 1994.

SPIRO, R. L.; WEITZ, B. A. Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. **Journal of Marketing Research**, v. 27, n. 1, p. 61–69, 1990.

STENBACKA, C. Qualitative research requires quality concepts of its own. **Management Decision**, v. 39, p. 551–556, 2001.

STOKES, D.; BERGIN, R. Methodology or “methodolatry”? An evaluation of focus groups and depth interviews. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 9, n. 1, p. 26–37, 2006.

STORBACKA, K. (1); RYALS, L. (2); DAVIES, I. A. (2); NENONEN, S. (3). The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 7, p. 890–906, 2009.

STRAUSS, A. **Qualitative analysis for social scientists**. 14 ed. ed. New York: Cambridge University Press, 2003.

TANNEN, D. **You just don’t understand: women and men in conversation**. New York, NY: Ballantine, 1991.

TAYLOR, S. Asymmetrical effects of positive and negative events: the mobilization-minimization hypothesis. **Psychological Bulletin**, v. 110, n. 1, p. 67–85, 1991.

THIBAUT, J. W. **The social psychology of groups**. Transaction ed. New York: Transaction Publ., 1991.

THOMAS, H.; POLLOCK, T. From I-O Economics’ S-C-P paradigm through strategic groups to competence-based competition: reflections on the puzzle of competitive strategy. **British Journal of Management**, v. 10, n. 2, p. 127–140, 1999.

THOMAS, H.; VENKATRAMAN, N. Research on strategic groups: progress and prognosis. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 6, p. 537–555, 1988.

THOMAS, K. W. Conflict and conflict management. In: M. D. Dunnette (Org.); **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. p.889–935, 1976.

TIDSTRÖM, A.; HAGBERG-ANDERSSON, Å. Critical events in time and space when cooperation turns into competition in business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 333–343, 2012.

TIESSEN, J. H.; LINTON, J. D. The JV Dilemma: Cooperating and Competing in Joint Ventures. **Canadian Journal of Administrative Sciences (Canadian Journal of Administrative Sciences)**, v. 17, n. 3, p. 203, 2000.

TJOSVOLD, D. Networking by professionals to manage change: dentists’ cooperation and competition to develop their business. **Journal of Organizational Behavior**, v. 18, n. 6, p. 745–752, 1997.

TJOSVOLD, D.; LAW, K. S.; ALPER, S. Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self-Managing Teams. **Organizational Behavior**

and **Human Decision Processes**, v. 74, n. 1, p. 33–52, 1998. Department of Management, Lingnan College.

TJOSVOLD, D.; MEREDITH, L.; WONG, C. L. Coordination to market technology: the contribution of cooperative goals and interaction. **Journal of High Technology Management Research**, v. 9, n. 1, p. 1–15, 1998.

TJOSVOLD, D.; TANG, M. M. L.; WEST, M. Reflexivity for team innovation in China: the contribution of goal interdependence. **Group & Organization Management**, v. 29, n. 5, p. 540–559, 2004.

TJOSVOLD, D.; TSAO, Y. Productive organizational collaboration: The role of values and cooperation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 10, n. 2, p. 189–195, 1989.

TJOSVOLD, D.; WONG, C. Working with Customers: Cooperation and Competition in Relational Marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 10, p. 297–310, 1994.

TJOSVOLD, D.; WONG, C. Working with customers: cooperation and competition in relational marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 10, n. 4, p. 297–310, 1994.

TOMASZEWSKI, M. SELECTED DETERMINANTS OF COOPETITION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN SOUTH-WESTERN POLAND IN 2009-2011. **Folia Oeconomica Stetinensia**, n. 1, p. 102–115, 2014.

TOMSKI, P. The Horizons of Coopetition -- The Analysis of the Selected Aspects of Application. **Konkurencinis Bendradarbiavimas: Pritaikymo Galimybių Analizė**, n. 59, p. 131–147, 2011.

TRIANDIS, H. C.; CHAN, D. K.-S.; BHAWUK, D. P. S.; IWAO, S.; SINHA, J. B. P. Multimethod Probes of Allocentrism and Idiocentrism. **International Journal of Psychology**, v. 30, n. 4, p. 461, 1995.

TSAI, W. Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization Science**, v. 13, n. 2, p. 179–190, 2002.

TSAI, W. Social structure of “Coopetition” within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization Science**, v. 13, n. 2, p. 179–190, 2002. INFORMS: Institute for Operations Research.

TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464, 1998.

TURNBULL, P.; FORD, D.; CUNNINGHAM, M. Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 11, n. 3/4, p. 44–62, 1996.

TURNER, B. Patterns of crisis behaviour: a qualitative enquiry. In: A. Bryman; R. G. Burgess (Orgs.); **Analyzing qualitative data**. p.196–215, 1994.

TURNER, B. A. Some practical aspects of qualitative data analysis: one way of organising the cognitive processes associated with the generation of grounded theory. **Quality & Quantity**, v. 15, n. 3, p. 225, 1981.

TYAGI, P. K.; WOTRUBA, T. R. DO GENDER AND AGE REALLY MATTER IN DIRECT SELLING? AN EXPLORATORY INVESTIGATION. **Journal of Marketing Management**, v. 8, n. 2, p. 22–33, 1998.

VANYUSHYN, V.; HOLMLUND, M.; KOCK, S. Cooperation With Competitors and Internationalization: Evidence From the West Coast of Finland. **Journal of Euromarketing**, v. 18, n. 2, p. 89–100, 2009.

VAPOLA, T. J.; TOSSAVAINEN, P.; GABRIELSSON, M. The battleship strategy: The complementing role of born globals in MNC ' s new opportunity creation. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 6, p. 1–21, 2008.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 119–140, 2009.

VERBEKE, W.; DIETZ, B.; VERWAAL, E. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 3, p. 407–428, 2011.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3 ed. ed.São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

WAGNER, J. A. Studies of individualism-collectivism: effects on cooperation in groups. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 152–173, 1995.

WALKER, D.; MYRICK, F. Grounded theory: an exploration of process and procedure. **Qualitative Health Research**, v. 16, n. 4, p. 547–59, 2006.

WALLEY, K. Coopetition - an introduction to the subject and an agenda for research. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 2, p. 11–31, 2007.

WALTERS, A. E.; STUHIMACHER, A. F.; MEYER, L. L. Gender and Negotiator Competitiveness: A Meta-analysis. **Organizational Behavior & Human Decision Processes**, v. 76, n. 1, p. 1–29, 1998.

WANG, H.; TSUI, A. S.; XIN, K. R. CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. **The Leadership Quarterly**, v. 22, p. 92–105, 2011.

WANG, Y.; KRAKOVER, S. Destination marketing: Competition, cooperation or coopetition? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 2, p. 126–141, 2008.

WATERMAN, A. S. **The psychology of individualism**. New York: Praeger, 1984.

WEITZ, B. A. Relationship Between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making. **Journal of Marketing Research**, v. 15, n. 4, p. 501, 1978.

WEITZ, B. A. EFFECTIVENESS IN SALES INTERACTIONS: A CONTINGENCY FRAMEWORK. **Journal of Marketing**, v. 45, n. 1, p. 85–103, 1981.

WEITZ, B. A. (1); BRADFORD, K. D. (2). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 241–254, 1999.

WEITZ, B. A.; SUJAN, H.; SUJAN, M. Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. **Journal of Marketing**, v. 50, n. 4, p. 174–191, 1986.

WELLS, K. The strategy of grounded theory: possibilities and problems. **Social Work Research**, v. 19, n. 1, p. 33–37, 1995.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

WHEATON, B.; MUTHÉN, B.; ALWIN, D. F.; SUMMERS, G. F. Assessing reliability and stability in panel models. **Sociological Methodology**, p. 84, 1977.

WIGGINS, J. S. Circumplex models of interpersonal behavior in clinical psychology. In: P. C. Kendall; J. N. Butcher (Orgs.); **Handbook of Research Methods in Clinical Psychology**. p.183–221, 1982. New York: Wiley.

WILDT, A. R.; PARKER, J. D.; HARRIS JR., C. E. Assessing the impact of sales-force contests: an application. **Journal of Business Research**, v. 15 p. 145, 1987.

WILHELM, M. M. Managing cooperation through horizontal supply chain relations : Linking dyadic and network levels of analysis. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 7-8, p. 663–676, 2011.

WILLIAMS, K. C.; SPIRO, R. L. Communication Style in the Salesperson-Customer Dyad. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 4, p. 434–442, 1985.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Press., The Free, 1975.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

WILSON, H. S.; HUTCHINSON, S. A. Methodologic Mistakes in Grounded Theory. **Nursing Research**, v. 45, n. 2, 1996.

WONG, C.-S.; LAW, K. S. Testing Reciprocal Relations by Nonrecursive Structural Equation Models Using Cross-Sectional Data. **Organizational Research Methods**, v. 2, n. 1, p. 69–87, 1999.

WOTRUBA, T. Motivation to Become a Direct Salesperson and Its Relationship with Work Outcomes. **Journal of Marketing Channels**, v. 2, n. 2, p. 41, 1993.

WOTRUBA, T. R.; SCHOEL, D. J. Evaluation of salesforce contest performance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 3, n. 1, p. 1–10, 1983.

WU, J. Technological collaboration in product innovation: The role of market competition and sectoral technological intensity. **Research Policy**, v. 41, n. 2, p. 489–496, 2012.

WU, Z.; CHOI, T. Y.; RUNGTUSANATHAM, M. J. Supplier–supplier relationships in buyer–supplier–supplier triads: Implications for supplier performance. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 2, p. 115–123, 2010.

WYER JR., R. S.; SCOTT, E. G. The recall of information about persons and groups. **Journal of Experimental and Social Psychology**, v. 18, n. 2, p. 128–164, 1982.

YAMI, S.; CASTALDO, S.; DAGNINO, G. B.; ROY, F. LE; WOJCIECH, C. Introduction – coopetition strategies: towards a new form of inter-organizational dynamics? In: Y. Saïd; S. Castaldo; G. B. Dagnino; F. Le Roy (Orgs.); **Coopetition Winning Strategies for the 21 st Century**. p.277, 2010.

YILMAZ, C.; HUNT, S. D. Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 4, p. 335–357, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso - planejamento e métodos**. 4^o ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUKL, G. Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 4, p. 66–85, 2012.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 2, p. 31, 1996.

ZEITHAML, V. A.; VARADARAJAN, P. R.; ZEITHAML, C. P. The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing. **European Journal of Marketing**, v. 22, n. 7, p. 37–64, 1988.

ZERBINI, F.; CASTALDO, S. Stay in or get out the Janus? The maintenance of multiplex relationships between buyers and sellers. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 7, p. 941–954, 2007.

ZHANG, H.; SHU, C.; JIANG, X.; MALTER, A. J. Managing Knowledge for Innovation: The Role of Cooperation, Competition, and Alliance Nationality. **Journal of International Marketing**, v. 18, n. 4, p. 74–94, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Base teórica das variáveis do estudo

APÊNDICE B – Correspondência eletrônica do *link* dos formulários de pesquisa

APÊNDICE C – Matriz anti-imagem

APÊNDICE D – Codificação e recodificação das variáveis de pesquisa

APÊNDICE E – Estatística descritiva

APÊNDICE F – Padronização das variáveis quantitativas

APÊNDICE A – Base teórica das variáveis do estudo

Variável Latente	Variável Observada			
	Vi	Grounded Theory	Questão/Indicador	Base Teórica
Cooperação	V1	Desempenho decorrente do trabalho em equipe	O meu desempenho é resultado do trabalho em conjunto com outros colegas (vendedores)	Simmons et al. (1988)
	V2	Receber ajuda de outros colegas	Conto com a ajuda dos outros colegas (vendedores) para conseguir resultados	Chen et al. (2011)
	V3	Sucesso decorrente do trabalho em conjunto com outros vendedores	Meu sucesso é alcançado através do trabalho em conjunto com os outros colegas (vendedores)	Simmons et al. (1988)
	V4	Ensinar colegas	Dedico algum tempo no trabalho para ensinar novos colegas (vendedores)	Johnson e Norem-Hebeisen (1979)
	V5	Construir argumentos de vendas a partir de conhecimentos compartilhadas com outros vendedores	Construo argumentos de vendas a partir de conhecimentos compartilhados com outros colegas (vendedores)	Johnson e Norem-Hebeisen (1979)
	V6	Considerar interesses recíprocos	Levo em consideração tanto o meu interesse quanto os dos outros colegas (vendedores)	Chen et al. (2011)
Competição	V7	Fazer melhor que os outros, mesmo quando trabalhando em equipe	Faço melhor que os meus colegas (vendedores), mesmo quando trabalhamos juntos em uma equipe	Chen et al. (2011)
	V8	Disputas como oportunidade de reconhecimento	As disputas com os meus colegas (vendedores) foram oportunidades para mostrar que sou melhor do que eles	Chen et al. (2011)
	V9	Sucesso decorrente da competição com colegas	Meu sucesso é decorrente da competição em vendas com os outros colegas (vendedores)	Simmons et al. (1988)
	V10	Esforço para ser melhor que os outros vendedores	Esforço-me para obter melhores resultados do que os dos meus colegas (vendedores)	Johnson e Norem-Hebeisen (1979)
	V11	Esforço para melhorar a partir do desempenho dos colegas	O bom desempenho dos meus colegas (vendedores) influencia no meu esforço para melhorar	Johnson e Norem-Hebeisen (1979)
	V12	Gostar de ser reconhecido como o melhor vendedor da loja	Eu gosto de ser reconhecido como o melhor vendedor da loja	Johnson e Norem-Hebeisen (1979)
Orientação Cooperativa	V13	Pré-disposição para cooperar	Eu gosto de compartilhar minhas ideias e argumentos com outros colegas (vendedores)	Hui (1988) Konovsky e Organ (1996) Oyserman et al. (2002)
Orientação Competitiva	V14	Pré-disposição para competir	Eu prefiro realizar uma venda sozinho do que com ajuda de outros colegas (vendedores)	Hofsted (1980) Johnson e Norem-Hebeisen (1979) Oyserman et al. (2002)
Fatores Contingenciais	V15	Laços Interpessoais	Eu tenho estreitas relações com colegas de trabalho (vendedores) fora do nosso ambiente de vendas	Auh e Menguc (2013) Menguc et al. (2011)
	V16	Normas de Compartilhamento de Conhecimentos	Nossos superiores esperam que os vendedores compartilhem seus conhecimentos de vendas	Auh e Menguc (2013) Bettenhausen e Murnighan (1985)

Variável Latente	Variável Observada			
	Vi	Grounded Theory	Questão/Indicador	Base Teórica
				Menguc et al. (2011)
	V17	Clima Psicológico Competitivo	A quantidade de reconhecimento que você recebe nesta empresa depende de como é a sua classificação de vendas em comparação com outros vendedores	Brown et al. (1998) Kohn (1992)
	V18	Práticas Gerenciais	A gerência da loja monitora constantemente o ambiente de vendas para detectar ameaças e oportunidades para o desempenho da loja	Blake e Mouton (1981) Yukl (2012)
Performance	V19	Meta de Financiamentos	Vendas_Financiamentos (Base de dados da empresa)	Churchill Jr. et al. (2000) Futrell (2011) Ingram et al. (2006) Morris et al. (1991) Rich et al. (1999)
	V20	Meta de Serviços	Vendas_Serviços (Base de dados da empresa)	Churchill Jr. et al. (2000) Futrell (2011) Ingram et al. (2006) Morris et al. (1991) Rich et al. (1999)
	V21	Meta Mercantil	Vendas_Varejo (Base de dados da empresa)	Churchill Jr. et al. (2000) Futrell (2011) Ingram et al. (2006) Morris et al. (1991) Rich et al. (1999)
Fatores Demográficos /Perfil	V23	Gênero	Gênero (Base de dados da empresa)	Fisher e Grégoire (2006) Ridgeway (1982) Tannen (1991) Walters et al. (1998) Wiggins (1982)
	V24	Situação Contratual	Situação_Contratação (Base de dados da empresa)	Behrman e Perreault Jr. (1982, 1984) Churchill Jr. et al. (2000)
	V25	Tempo de Contrato	Admissão_Dias (Base de dados da empresa)	Behrman e Perreault Jr. (1982, 1984) Churchill Jr. et al. (2000)
	V28	Unidade Federativa	UF_Loja (Base de dados da empresa)	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE B – Correspondência eletrônica do *link* dos formulários de pesquisa

Lasier Gorziza de Souza

De: Lasier Gorziza de Souza [endereço eletrônico do pesquisador]

Enviado em: [data e horário do envio]

Para: [endereço eletrônico das lojas vinculadas a regional da pesquisa]

Cc: [endereço eletrônico do Diretor de Recursos Humanos]

Assunto: Regional [XX] – Pesquisa sobre Cooperação e Competição*

Prezados (as) Gerentes:

Na busca por melhorias dos conteúdos dos nossos treinamentos, estamos desenvolvendo um estudo científico sobre Cooperação e Competição entre vendedores do varejo.

Por favor, disponibilize o formulário da pesquisa para cada vendedor (apenas os vendedores) da sua equipe, clicando no endereço abaixo:

[\[http://www.link_da_pesquisa\]](http://www.link_da_pesquisa)

Obs.: esta pesquisa está protegida por senha. Para acessá-la, solicite que cada vendedor introduza os números de suas respectivas matrículas.

Ficaria grato se você dedicasse um esforço para que toda a sua equipe de vendedores respondesse até quarta-feira, dia XX/XX/2014.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração,

Lasier Gorziza de Souza

Doutorando em Administração

UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

(*) Mensagem enviada com a anuência do Diretor de Recursos Humanos, que nos lê em cópia.

APÊNDICE C - Matriz anti-imagem de variâncias-covariâncias e de correlações

	ZVi	ZV1	ZV2	ZV3	ZV4	ZV5	ZV6	ZV7	ZV8	ZV9	ZV10	ZV11	ZV12	ZV13	ZV14	ZV19	ZV20	ZV21	
Covariância anti-imagem	ZV1	,656	-,056	-,043	-,131	-,018	-,183	,026	,015	,003	-,020	-,044	-,025	-,124	,014	,013	-,011	,023	
	ZV2	-,056	,520	-,186	,056	-,132	,008	-,045	-,045	-,005	,031	-,025	,016	,000	,058	,003	,036	,007	
	ZV3	-,043	-,186	,442	-,032	-,193	-,057	,009	,041	-,022	,005	,000	-,046	,008	,024	,015	-,021	,002	
	ZV4	-,131	,056	-,032	,782	-,042	-,067	-,081	,009	,025	-,011	-,011	,020	-,159	,009	,012	-,019	-,038	
	ZV5	-,018	-,132	-,193	-,042	,493	-,053	-,029	-,010	,006	-,009	-,004	,031	-,033	,030	-,007	-,022	,019	
	ZV6	-,183	,008	-,057	-,067	-,053	,701	-,007	-,011	,015	,006	-,022	,000	-,125	,033	-,002	-,022	,004	
	ZV7	,026	-,045	,009	-,081	-,029	-,007	,654	-,231	,000	-,045	-,007	-,086	-,010	-,055	-,011	,013	-,015	
	ZV8	,015	-,045	,041	,009	-,010	-,011	-,231	,541	-,204	-,033	-,005	-,072	,057	-,034	,007	-,018	-,004	
	ZV9	,003	-,005	-,022	,025	,006	,015	,000	-,204	,608	-,150	-,074	-,048	,018	-,076	,011	-,005	-,015	
	ZV10	-,020	,031	,005	-,011	-,009	,006	-,045	-,033	-,150	,618	-,116	-,206	-,032	-,024	-,018	,002	,025	
	ZV11	-,044	-,025	,000	-,011	-,004	-,022	-,007	-,005	-,074	-,116	,827	-,073	-,062	-,036	,018	,031	-,025	
	ZV12	-,025	,016	-,046	,020	,031	,000	-,086	-,072	-,048	-,206	-,073	,645	-,029	-,028	-,013	-,037	,021	
	ZV13	-,124	,000	,008	-,159	-,033	-,125	-,010	,057	,018	-,032	-,062	-,029	,755	-,019	-,022	,026	,011	
	ZV14	,014	,058	,024	,009	,030	,033	-,055	-,034	-,076	-,024	-,036	-,028	-,019	,876	,031	-,047	-,008	
	ZV19	,013	,003	,015	,012	-,007	-,002	-,011	,007	,011	-,018	,018	-,013	-,022	,031	,354	-,182	-,198	
	ZV20	-,011	,036	-,021	-,019	-,022	-,022	,013	-,018	-,005	,002	,031	-,037	,026	-,047	-,182	,444	-,107	
	ZV21	,023	,007	,002	-,038	,019	,004	-,015	-,004	-,015	,025	-,025	,021	,011	-,008	-,198	-,107	,420	
	Correlação anti-imagem	ZV1	,844a	-,096	-,081	-,183	-,032	-,271	,040	,026	,005	-,031	-,060	-,038	-,176	,018	,027	-,020	,043
		ZV2	-,096	,800a	-,388	,087	-,261	,014	-,076	-,085	-,010	,054	-,039	,027	-,001	,086	,007	,074	,014
		ZV3	-,081	-,388	,778a	-,054	-,414	-,102	,017	,085	-,043	,009	,000	-,087	,014	,038	,039	-,047	,004
		ZV4	-,183	,087	-,054	,801a	-,067	-,090	-,113	,014	,036	-,016	-,014	,029	-,207	,011	,023	-,032	-,067
ZV5		-,032	-,261	-,414	-,067	,816a	-,089	-,052	-,018	,010	-,016	-,006	,055	-,053	,046	-,017	-,047	,042	
ZV6		-,271	,014	-,102	-,090	-,089	,852a	-,010	-,017	,022	,009	-,028	-,001	-,172	,042	-,004	-,039	,007	
ZV7		,040	-,076	,017	-,113	-,052	-,010	,795a	-,388	,001	-,070	-,009	-,133	-,015	-,073	-,023	,025	-,028	
ZV8		,026	-,085	,085	,014	-,018	-,017	-,388	,755a	-,356	-,057	-,008	-,121	,090	-,049	,017	-,038	-,009	
ZV9		,005	-,010	-,043	,036	,010	,022	,001	-,356	,805a	-,244	-,105	-,076	,027	-,104	,025	-,010	-,029	
ZV10		-,031	,054	,009	-,016	-,016	,009	-,070	-,057	-,244	,810a	-,163	-,327	-,047	-,032	-,039	,003	,049	
ZV11		-,060	-,039	,000	-,014	-,006	-,028	-,009	-,008	-,105	-,163	,871a	-,100	-,078	-,042	,033	,051	-,043	
ZV12		-,038	,027	-,087	,029	,055	-,001	-,133	-,121	-,076	-,327	-,100	,830a	-,042	-,037	-,028	-,070	,041	
ZV13		-,176	-,001	,014	-,207	-,053	-,172	-,015	,090	,027	-,047	-,078	-,042	,812a	-,024	-,042	,044	,019	
ZV14		,018	,086	,038	,011	,046	,042	-,073	-,049	-,104	-,032	-,042	-,037	-,024	,871a	,056	-,075	-,014	
ZV19		,027	,007	,039	,023	-,017	-,004	-,023	,017	,025	-,039	,033	-,028	-,042	,056	,697a	-,459	-,513	
ZV20		-,020	,074	-,047	-,032	-,047	-,039	,025	-,038	-,010	,003	,051	-,070	,044	-,075	-,459	,770a	-,247	
ZV21		,043	,014	,004	-,067	,042	,007	-,028	-,009	-,029	,049	-,043	,041	,019	-,014	-,513	-,247	,753a	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Obs.: (a) Medidas de adequação de amostragem (MSA); (*) Variáveis ZScores.

APÊNDICE D – Codificação e recodificação das variáveis de pesquisa

Preparação dos Dados				
Coluna Excel	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
	<i>Downloads e Agrupamento dos Arquivos de Dados em Formato .xlsx</i>	Codificação Provisória	Codificação Final	Arquivo para SPSS
A	IDQuestionário	ID (recodificação)	ID	ID
B	Início	Início	(Deletada)	Mat
C	Fim	Fim	(Deletada)	V1
D	Endereço IP	Endereço IP	(Deletada)	V2
E	Matrícula	Matrícula	Mat	V3
F	O meu desempenho é resultado do trabalho em conjunto com outros colegas (vendedores)	Q_1	V1	V4
G	Conto com a ajuda dos outros colegas (vendedores) para conseguir resultados	Q_2	V2	V5
H	Meu sucesso é alcançado por meio do trabalho em conjunto com os outros colegas (vendedores)	Q_3	V3	V6
I	Dedico algum tempo no trabalho para ensinar novos colegas (vendedores)	Q_4	V4	V7
J	Construo argumentos de vendas a partir de conhecimentos compartilhados com outros colegas (vendedores)	Q_5	V5	V8
K	Levo em consideração tanto o meu interesse quanto os dos outros colegas (vendedores)	Q_6	V6	V9
L	Faço melhor que os meus colegas (vendedores), mesmo quando trabalhamos juntos em uma equipe	Q_7	V7	V10
M	As disputas com os meus colegas (vendedores) foram oportunidades para mostrar que sou melhor do que eles	Q_8	V8	V11
N	Meu sucesso é decorrente da competição em vendas com os outros colegas (vendedores)	Q_9	V9	V12
O	Esforço-me para obter melhores resultados do que os dos meus colegas (vendedores)	Q_10	V10	V13
P	O bom desempenho de vendas dos meus colegas (vendedores) influencia no meu esforço para melhorar	Q_11	V11	V14
Q	Eu gosto de ser reconhecido como o melhor vendedor da loja	Q_12	V12	V15
R	Eu gosto de compartilhar minhas ideias e argumentos com outros colegas (vendedores)	Q_13	V13	V16
S	Eu prefiro realizar uma venda sozinho do que com ajuda de outros colegas (vendedores)	Q_14	V14	V17
T	Eu tenho estreitas relações com colegas de trabalho (vendedores) fora do nosso ambiente de vendas	Q_15	V15	V18
U	Nossos superiores esperam que os vendedores compartilhem seus conhecimentos de vendas	Q_16	V16	V19
V	A quantidade de reconhecimento que você recebe nesta empresa depende de como é a sua classificação de vendas em comparação com outros vendedores	Q_17	V17	V20
W	A gerência da loja monitora constantemente o ambiente de vendas para detectar ameaças e oportunidades para o desempenho da loja	Q_18	V18	V21
X		Vendas_Financiamentos	V19	V22
Y		Vendas_Serviços	V20	V23
Z		Vendas_Varejo	V21	V24
AA		Gênero	V22	V25
AB		Situação_Contratação	V23	V26
AC		Admissão_Dias	V24	V27
AD		Número_Loja	V25	V28
AE		Região_Loja	V26	
AF		UF_Loja	V27	
AG		Tipo_Loja	V28	

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE E – Estatística descritiva

Fonte de Coleta	V _i	Tema	Classificação	Escala	n	Mín.	Máx.	Amplitude	Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Variância
Respondente	V ₁	Cooperação 1	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	1060	2	7	5	7	6	6,00	1,20	,037	1,44
	V ₂	Cooperação 2	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	1060	1	7	6	1	4	3,80	2,01	,062	4,03
	V ₃	Cooperação 3	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	1060	1	7	6	7	4	4,22	1,99	,061	3,96
	V ₄	Cooperação 4	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	1060	1	7	6	7	6	5,41	1,53	,047	2,34
	V ₅	Cooperação 5	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	1060	1	7	6	7	5	4,56	1,87	,058	3,50
	V ₆	Cooperação 6	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	1060	1	7	6	7	6	5,75	1,40	,043	1,96
	V ₇	Competição 1	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	1060	1	7	6	4	4	3,76	1,94	,060	3,76
	V ₈	Competição 2	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	1060	1	7	6	1	2	2,72	1,90	,058	3,63
	V ₉	Competição 3	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	1060	1	7	6	1	3	3,25	2,12	,065	4,50
	V ₁₀	Competição 4	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	1060	1	7	6	7	6	4,98	2,09	,064	4,38
	V ₁₁	Competição 5	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	1060	1	7	6	7	6	5,46	1,93	,059	3,74
	V ₁₂	Competição 6	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	1060	1	7	6	7	5	4,81	2,10	,065	4,42
	V ₁₃	Orientação Colaborativa	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	1060	3	7	4	7	7	6,38	0,97	,030	0,94
	V ₁₄	Orientação Competitiva	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	1060	1	7	6	7	4	4,20	2,09	,064	4,36
	V ₁₅	Laços Interpessoais	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	1060	1	7	6	4	4	3,86	2,02	,062	4,09
	V ₁₆	Normas de Compartilhamento de Conhecimentos	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	1060	2	7	5	7	7	6,35	1,08	,033	1,17
	V ₁₇	Clima Psicológico Competitivo	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	1060	1	7	6	7	5	4,54	2,09	,064	4,36
	V ₁₈	Práticas Gerenciais	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	1060	1	7	6	7	7	6,03	1,37	,042	1,87
Banco de Dados da Empresa	V ₁₉	Vendas de Financiamentos	Quantitativa: Contínua	Razão	1060	4	245	241	115	109	109,10	38,62	1,186	1491,17
	V ₂₀	Vendas de Serviços	Quantitativa: Contínua	Razão	1060	3	237	234	103	104	101,02	37,63	1,156	1416,20
	V ₂₁	Vendas de Varejo	Quantitativa: Contínua	Razão	1060	5	262	257	111	117	116,94	38,44	1,181	1477,23
	V ₂₂	Gênero	Categórica	Nominal	1060	1	2	-	2	-	-	-	-	-
	V ₂₃	Situação Contratual	Categórica	Nominal	1060	1	2	-	2	-	-	-	-	-
	V ₂₄	Dias de Contrato	Quantitativa: Contínua	Razão	1060	20	7614	7594	47	334	843,82	1322,70	40,63	1749531,78
	V ₂₅	Número da Loja	Categórica	Nominal	1060	1	897	-	330	-	-	-	-	-
	V ₂₆	Região da Loja	Categórica	Nominal	1060	1	12	-	4	-	-	-	-	-
	V ₂₇	Unidade Federativa	Categórica	Nominal	1060	1	3	-	2	-	-	-	-	-
	V ₂₈	Tipo de Loja	Categórica	Nominal	1060	1	5	-	5	-	-	-	-	-

n=1060

Fonte: Dados Provenientes da pesquisa descritiva.

APÊNDICE F – Padronização das variáveis quantitativas

Fonte de Coleta	Tema	Classificação	Escala	Nomenclatura		n	Mín.	Máx.	Amplitude	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Variância
				Ant.	Post.								
				V _i	ZV _i								
Respondente	Cooperação 1	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	V ₁	ZV ₁	1060	-3,34	0,83	4,17	0	1,00	0,03	1
	Cooperação 2	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	V ₂	ZV ₂	1060	-1,40	1,59	2,99	0	1,00	0,03	1
	Cooperação 3	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	V ₃	ZV ₃	1060	-1,62	1,39	3,01	0	1,00	0,03	1
	Cooperação 4	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	V ₄	ZV ₄	1060	-2,89	1,04	3,93	0	1,00	0,03	1
	Cooperação 5	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	V ₅	ZV ₅	1060	-1,90	1,30	3,20	0	1,00	0,03	1
	Cooperação 6	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	V ₆	ZV ₆	1060	-3,40	0,89	4,29	0	1,00	0,03	1
	Competição 1	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	V ₇	ZV ₇	1060	-1,43	1,66	3,09	0	1,00	0,03	1
	Competição 2	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	V ₈	ZV ₈	1060	-0,90	2,24	3,14	0	1,00	0,03	1
	Competição 3	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	V ₉	ZV ₉	1060	-1,06	1,76	2,82	0	1,00	0,03	1
	Competição 4	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	V ₁₀	ZV ₁₀	1060	-1,90	0,96	2,87	0	1,00	0,03	1
	Competição 5	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	V ₁₁	ZV ₁₁	1060	-2,31	0,79	3,10	0	1,00	0,03	1
	Competição 6	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	V ₁₂	ZV ₁₂	1060	-1,81	1,04	2,85	0	1,00	0,03	1
	Orientação Colaborativa	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	V ₁₃	ZVOCoo	1060	-3,50	0,64	4,14	0	1,00	0,03	1
	Orientação Competitiva	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	V ₁₄	ZVOCCom	1060	-1,54	1,34	2,87	0	1,00	0,03	1
	Laços Interpessoais	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	V ₁₅	ZV ₁₅	1060	-1,41	1,55	2,96	0	1,00	0,03	1
	Normas de Compartilhamento de Conhecimentos	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	V ₁₆	ZV ₁₆	1060	-4,03	0,60	4,63	0	1,00	0,03	1
	Clima Psicológico Competitivo	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	V ₁₇	ZV ₁₇	1060	-1,70	1,18	2,87	0	1,00	0,03	1
	Práticas Gerenciais	Quantitativa: Discreta	Ordinal: <i>Likert</i>	V ₁₈	ZV ₁₈	1060	-3,68	0,71	4,39	0	1,00	0,03	1
Banco de Dados da Empresa	Vendas de Financiamentos	Quantitativa: Contínua	Razão	V ₁₉	ZV ₁₉	1060	-2,72	3,51	6,22	0	1,00	0,03	1
	Vendas de Serviços	Quantitativa: Contínua	Razão	V ₂₀	ZV ₂₀	1060	-2,60	3,61	6,21	0	1,00	0,03	1
	Vendas Varejo	Quantitativa: Contínua	Razão	V ₂₁	ZV ₂₁	1060	-2,91	3,77	6,69	0	1,00	0,03	1
	Dias de Contrato	Quantitativa: Contínua	Razão	V ₂₄	ZV ₂₄	1060	-0,64	5,12	5,76	0	1,00	0,03	1

n=1060

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.