

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

**SANDRO GENARI**

**A COOPETIÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE RESULTADOS EM  
EQUIPES DE VENDAS: O CASO DO BANCO DO BRASIL**

**PORTO ALEGRE**

**2019**

SANDRO GENARI

**A COOPETIÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE RESULTADOS EM  
EQUIPES DE VENDAS: O CASO DO BANCO DO BRASIL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

Porto Alegre

2019

G324c

Genari, Sandro.

A coopetição como estratégia de gestão de resultados em equipes de vendas: o caso do Banco do Brasil / Sandro Genari. – 2019.

109 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2019.

“Orientador(a): Prof. Dr. Guilherme Trez.”

1. Administradores de vendas. 2. Coopetição. 3. Planejamento empresarial. I. Título.

CDU 658.811

À Livia, Laura e Luísa, amores da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço inicialmente à minha família pelo apoio, auxílio e constante incentivos nos momentos de dificuldades. Não teria chego até aqui sem vocês. Especial carinho à minha mãe Professora Clair Terezinha Pinto Genari de quem recebi a inquietude e a alegria para sempre buscar novos conhecimentos. Minha esposa Livia agradeço o carinho, o amor, e o apoio para que continuasse firme na busca por este sonho.

A meu orientador Doutor Guilherme Trez, que me acompanhou durante esta jornada, sempre de forma gentil indicou os caminhos, muitas vezes não trazendo respostas, mas reflexões, o que me permitiu uma grande evolução durante a realização deste trabalho.

Aos meus colegas da Turma do Mestrado Profissional 2017/1 agradeço pelo convívio, alegrias e apoio. Fomos capazes de mostrar que acima de tudo o conhecimento é uma construção coletiva e desta forma, todos nós, estamos saindo desta etapa muito melhores do que entramos.

Para os diversos funcionários do Banco do Brasil que auxiliaram na realização deste projeto, seja respondendo as entrevistas e questionários, seja compreendendo minhas ausências por saberem o quando esta fase era importante para meu desenvolvimento pessoal e profissional. Todo carinho e reconhecimento aos valorosos colegas das agências Escritório Exclusivo Porto Alegre 1, equipe “Força Digital” e Agência Empresa Porto Alegre 0010, que estiveram comigo durante todo o decorrer do mestrado, incentivando-me a seguir sempre em frente.

Ao Banco do Brasil pela bolsa concedida, sem a qual não seria possível concluir este projeto.

A todos os amigos que de alguma forma contribuíram para este projeto se tornasse realidade.

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo avaliar a relação entre a cooperação e a competição, entre gestores de vendas em uma empresa financeira, e a sua influência entre diferentes níveis de desempenho. O estudo de caso foi realizado em uma das maiores empresas financeiras do mundo. A metodologia aplicada correspondeu a uma fase qualitativa, com análise documental e entrevistas com gestores de nível, estratégico, tático/negocial e tático/recursos humanos, onde foram buscadas impressões sobre o fenômeno coopetição e colher *insights* para o seguimento da pesquisa. Posteriormente se realizou uma fase quantitativa momento em que foram apuradas as impressões de todos os Gerentes Gerais e Gerentes de Relacionamento, do varejo bancário da empresa analisada. Os questionários foram construídos conforme escalas elaboradas por Souza (2015) e Baruch e Lin (2012). Os resultados indicaram que isoladamente a cooperação é capaz de gerar maiores resultados que a competição, contudo também demonstrou a dificuldade de se isolar essas variáveis. Também ficou demonstrado que a o fenômeno da coopetição está presente na empresa analisada e pode explicar até 20,60% da performance dos gestores de vendas, podendo portanto ser utilizado como meio de alavancar os resultados da empresa, desde que as métricas sejam incorporadas aos seus sistemas de gestão.

**Palavras chave:** Coopetição. Competição. Cooperação. Performance.

## **ABSTRACT**

This study aimed to evaluate the relationship between cooperation and competition, between sales managers in a financial company, and their influence between different levels of performance. The case study was conducted in one of the largest financial companies in the world. The applied methodology corresponded to a qualitative phase, with documental analysis and interviews with managers of level, strategic, tactical / negotiating and tactical / human resources, where impressions were sought on the coopetition phenomenon and to gather insights for the follow up of the research. Subsequently, a quantitative phase was carried out at which time the impressions of all the General Managers and Relationship Managers of the retail banking of the analyzed company were determined. The questionnaires were constructed according to scales elaborated by Souza (2015) and Babuch and Lin (2012). The results indicated that in isolation the cooperation is capable of generating greater results than the competition, but also demonstrated the difficulty of isolating these variables. It has also been shown that the coopetition phenomenon is present in the analyzed company and can explain up to 20.60% of the performance of sales managers, and can therefore be used as a means to leverage company results, as long as the metrics are incorporated into their systems management.

**Keywords:** Coopetition. Competition. Cooperation. Performance.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Framework</i> da tipologia da Coopetição.....	26
Figura 2 - Nível da cadeia de valor e o número de firmas.....	28
Figura 3 - Modelo de Pesquisa.....	38
Figura 4 - Organograma.....	49

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensão Confiança .....	44
Quadro 2 - Dimensão Visão Compartilhada.....	44
Quadro 3 - Dimensão Interação Social .....	44
Quadro 4 - Dimensão Cooperação.....	45
Quadro 5 - Dimensão Competição .....	46
Quadro 6 - Dimensão Performance.....	46
Quadro 7 - Dimensão Compartilhamento de Conhecimento.....	47
Quadro 8 - Dimensão Programa de Desempenho Gratificado .....	47
Quadro 9 - Perfil demográfico dos respondentes .....	62
Quadro 10 - Estado da Federação em que atuam dos entrevistados .....	63
Quadro 11 - Médias da Dimensão Confiança.....	66
Quadro 12 - Médias da Dimensão Visão Compartilhada .....	67
Quadro 13 - Médias da Dimensão Interação Social .....	68
Quadro 14 - Médias da Dimensão Cooperação .....	69
Quadro 15 - Médias da dimensão Competição .....	70
Quadro 16 - Médias da dimensão Performance.....	71
Quadro 17 - Médias da dimensão Compartilhamento de Informações .....	71
Quadro 18 - Médias da Dimensão PDG.....	72
Quadro 19 - Médias das dimensões.....	73
Quadro 20 - Médias combinadas PDG x Performance .....	74
Quadro 21 - Médias Combinadas Dimensões X Gênero .....	75
Quadro 22 - Médias Combinadas Dimensões X Tempo de Função Gerencial .....	76
Quadro 23 - Médias Combinadas Dimensões X Idade .....	77
Quadro 24 - Médias Combinadas Dimensões X Total de Funcionários .....	78
Quadro 25 - Médias Combinadas Dimensões X Tipo de Agência.....	81
Quadro 26 - Regressão Cooperação e Competição x Performance .....	82
Quadro 27 - Regressão Linear entre Cooperação x Performance.....	83
Quadro 28 - Ponderações PDG x Performance, Cooperação e Competição.....	84
Quadro 29 - Regressão linear PDG x Cooperação.....	85
Quadro 30 - Regressão linear cooperação.....	86
Quadro 31 - Regressão linear competição .....	87

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Objetivos</b> .....	<b>15</b>
1.1.1 Objetivo geral .....	16
1.1.2 Objetivos específicos.....	16
<b>1.2 Justificativa para a escolha do tema</b> .....	<b>16</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 Coopetição</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2 Modelos teóricos propostos para o fenômeno da coopetição</b> .....	<b>23</b>
2.2.1 Diferentes tipos de relações de Coopetição entre concorrentes:(BENGTSSON; KOCK, 2000) .....	23
2.2.2 <i>Framework</i> da tipologia da Coopetição (GARRAFFO, 2002) .....	25
2.2.3 Nível da cadeia de valor e o número de firmas (DAGNINO; PADULA, 2002) ..	26
<b>2.3 Níveis de Coopetição</b> .....	<b>28</b>
2.3.1 Coopetição inter-rede .....	29
2.3.2 Coopetição intra-rede .....	30
2.3.3 Coopetição intraorganizacional .....	32
2.3.4 Coopetição interorganizacional .....	33
2.3.5 Coopetição individual .....	34
<b>2.4 Modelo de pesquisa</b> .....	<b>37</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>39</b>
<b>3.1 Fase Qualitativa</b> .....	<b>39</b>
3.1.1 Análise documental .....	39
3.1.2 Entrevistas em profundidade .....	40
3.1.3 Tratamento dos dados da fase qualitativa.....	42
<b>3.2 Fase quantitativa</b> .....	<b>42</b>
3.2.1 Tratamento dos dados na fase quantitativa.....	47
<b>3.3 Ambiente de pesquisa</b> .....	<b>47</b>
<b>4 DOS RESULTADOS</b> .....	<b>51</b>
<b>4.1 Apontamentos da fase qualitativa</b> .....	<b>51</b>
4.1.1 Ponderações dos respondentes de em órgãos estratégicos.....	51
4.1.2 Ponderações dos respondentes de órgãos táticos negocial .....	56
4.1.3 Ponderações do respondente de órgão tático de Recursos Humanos .....	59

<b>4.2 Resultados da fase quantitativa.....</b>	<b>61</b>
4.2.1 Perfil da amostra .....	61
4.2.2 Resultados quantitativos .....	65
4.2.3 Análise da Coopetição.....	82
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>90</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>95</b>
6.1 Contribuições da pesquisa.....	95
6.2 Limitações da pesquisa .....	97
6.3 Sugestões para trabalhos futuros .....	97
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE A - ESCALAS PARA AFERIÇÃO DA COOPETIÇÃO (SOUZA 2015)</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE B - ESCALAS PARA AFERIÇÃO DA COOPETIÇÃO (BARUCH; LIN, 2012) .....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE C - ESTRUTURA DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM EXECUTIVOS (BASEADAS LIVREMENTE EM SOUZA (2015), BARUCH E LIN (2012).....</b>	<b>108</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A estratégia corporativa, como plano, precisa ser aplicada para gerar os efeitos esperados por seus idealizadores. De nada adianta uma estratégia brilhante que não seja factível e aplicável no contexto fático. Seja no campo de batalha, na política, nos negócios ou em qualquer outro contexto, o maior desafio está na execução da estratégia. A implementação da estratégia é problemática no universo das empresas. É o que indicam Kaplan e Norton (2009) ao citar pesquisa realizada em 2006 pelo The Monitor Group com altos executivos, na qual ficou demonstrado que a prioridade destes é a implementação ou execução da estratégia.

Os mesmos autores indicam que isto ocorre pelos diversos problemas, bem documentados, com que se defrontam as empresas na tentativa de executar a estratégia. Em pesquisa realizada em 1996 citam como exemplo que 60% a 80% das empresas ficam longe de alcançar os objetivos definidos em seus planos estratégicos. Além disso, menos de 10% dos empregados afirmam que conhecem a estratégia. Homkes, Sull e Sull (2015) Referem que a excelência na execução é o desafio número 1 de líderes empresariais dos EUA, Europa e Ásia. Some-se a isso o fato que 55% dos líderes médios não conseguem explicar os objetivos estratégicos da companhia em que trabalham. Noble e Mokwa (1999), também apresentam a criticidade da implementação da estratégia, o que ocorreria porque ignora os gerentes médios que estão diretamente ligados à disciplina da execução.

A explicação mais utilizada quando as empresas falham em cumprir suas promessas é que a estratégia está errada, contudo não a estratégia a única causa. Os planos geralmente não dão certo por problemas na execução, sendo algo que invariavelmente o líder delega por não parecer algo muito interessante. (BOSSIDY; CHARAM, 2010).

Os breves relatos trazem-nos aspectos importantes sobre a dificuldades de implementação das estratégias a fim de alcançar os resultados delineados pelos gestores. Esta é a preocupação primeira deste trabalho. Para Bengtsson et al. (2016) a coopetição apresenta perspectiva paradoxal e seria a interação cooperativa e competitiva em qualquer nível de análise. Trazem questões sobre as discussões em curso do meio acadêmico das tensões e conflitos causados pela coopetição e sobre a dinâmica da competição. Também lembra sobre o aumento do interesse da coopetição intra-organizacional.

Le Roy e Czakon (2016) defendem que a coopetição é uma estratégia que mantém potencial para o desempenho das empresas ou, pelo menos, gerar impacto nos itens que a deixam mais eficientes como: a) economia de custos; b) acesso compartilhado a recursos; c) criação de valor aprimorado e estímulo para promover a inovação.

Le Roy e Czakon (2016) explicam que a competição empurra a empresa para introduzir novos produtos, inovar, etc. sendo fator de progresso para as empresas, permitindo que estas melhorem sua posição à custa dos rivais. Por outro lado, a cooperação permite que a empresa tenha acesso a recursos, habilidades e conhecimentos indispensáveis e necessários dos cooperantes a fim de buscar uma vantagem competitiva. Conclui por fim que competição e cooperação podem coexistir na busca de uma vantagem competitiva, trazendo à luz o termo coopetição (competir e cooperar). O grande desafio está no gerenciamento da coopetição, podendo aumentar o potencial de performance dos grupos, mas também pode se tornar um problema.

Continuam indicando que as tensões da coopetição pode ser inter-organizacional, quando ocorrem entre empresas e apresentam conflitos entre a geração de valor comum e a apropriação do valor privado e intra-organizacional que indica tensões que ocorrem dentro dos grupos e os problemas que podem surgir entre equipes que cooperam dentro de uma mesma organização. As tensões podem, por exemplo, ocorrer entre funcionários que desempenham atividades comuns. Eles devem avaliar quando um parceiro se torna um concorrente.

Bengtsson et. al. (2013) afirmam que a coopetição apresenta cinco níveis: a) **inter-rede** que ocorre com empresas de outros segmentos, indústrias ou aglomerados; b) **intrarede** quando a coopetição surge entre empresas do mesmo segmento, indústria ou aglomerados; c) **interorganizacional** que remete às relações com fornecedores, clientes e concorrentes; d) **intraorganizacional** em que a coopetição surge da interação entre diferentes unidades e funções de uma mesma organização; e) por fim surge o nível **individual** em que os envolvidos trabalham juntos por objetivos comuns, mas também buscam reconhecimento particular.

Equipes que trabalham juntas, especialmente aquelas que atuam em segmento de vendas, geralmente são ranqueadas e os funcionários que apresentam melhores resultados recebem as melhores recompensas num claro incentivo à competição. Por outro lado, as mesmas equipes necessitam construir inteligência

coletiva para que a empresa esteja bem posicionada frente aos concorrentes, algo que tornará as vendas mais atrativas. Para fazer isso é necessário cooperar. Está apresentado o cenário que caracteriza o fenômeno da coopetição.

Le Roy e Czakon (2016), Bengtsson et. al. (2013) professam que o estudo da coopetição indica situação teórica interessante. Competição e cooperação acontecendo e a necessidade de gerenciamento da relação para gerar impactos positivos nos resultados e mitigar os problemas que essa relação pode gerar. Desta forma, entendemos que a abordagem da coopetição pode auxiliar na compreensão e solução de problemas implementação ou execução de estratégias e performance em equipes de vendas.

Um contexto escolhido para estudo, suportado pela abordagem indicada, é o do Banco do Brasil S/A. Acredita-se que há elementos de coopetição nessa empresa. O fenômeno estaria presente na perspectiva individual, do relacionamento existente entre os gestores de área de vendas que possuem objetivos individuais e coletivos, precisando competir para atingir suas metas, ficar bem posicionado nos ranqueamentos internos e cooperar para produzirem conhecimento, produzir um bom ambiente de trabalho e entregar as metas coletivas. Observe-se: no contexto da empresa analisada ambos objetivos, individuais e coletivos devem ser perseguidos pelos gestores. Não é possível dissociar cooperação da competição.

No que se refere ao contexto de pesquisa trata-se de um dos maiores conglomerados financeiros do mundo e que atua nos mais diversos segmentos da indústria financeira. Segundo informações do *site* da empresa esta possui no Brasil mais de 4.000 agências, além de 50 postos de atendimento no exterior, divididos em agência, subagências, unidades de negócios, escritórios e subsidiárias.

Aqui surge aspecto importante: todas as funções técnicas e gerenciais precisam ser supridas por pessoal interno, demandando necessidade de formação constante do quadro funcional para ocupá-las.

Além disso, na Estratégia Corporativa 2018/2022 indicou-se como principais fraquezas da empresa a departamentalização, a comunicação e a burocracia. Soma-se a isso o fato de equipes de vendas serem medidas por instrumentos que promovem o ranqueamento de seus resultados, fazendo com que aqueles que apresentem os melhores resultados tenham melhores oportunidades de ascensão profissional e recebimento de bônus através de programa chamado Programa de Desempenho Gratificado (PDG).

Apesar da função inicial, a ser ocupada pelo funcionário que ingressa no Banco do Brasil, ser a de escriturário, estes podem alcançar diversos cargos dentro da empresa. Como exemplo, as funções de Diretores da instituição são exclusivas para funcionários de carreira. Existem diversos processos seletivos que, conduzidos internamente, buscam funcionários aptos a assumir funções de chefia. Para equipes de vendas a performance possui importante papel de diferenciação.

No ano de 2018 a empresa aprimorou seu sistema de gratificação por atingimento de resultados conhecido como PDG (Plano de Desempenho Gratificado) que concedeu aos 30% melhores ranqueados até 1,5 salários extras por semestre. A preocupação com a melhora da performance nunca foi tão evidente, trazendo assim, com ainda mais ênfase, o elemento da competição. Pondere-se também que aqueles indivíduos que alcançarem os melhores resultados recebem melhores oportunidades de ascensão profissional.

Por outro lado, para o sistema de avaliação do BB, atingir os resultados individualmente não bastam. É necessário que a área em que o funcionário atue também atinja seus objetivos, ou seja, de nada adiantará que um funcionário alcance individualmente suas metas, ele terá que contribuir para que todos façam o máximo possível e assim o resultado global da agência seja alcançado. Precisar-se-á disseminar boas práticas e cooperar com os colegas.

Clarifica-se agora a lacuna para aprofundamento do estudo. Não foram encontrados estudos que analisaram, utilizando a abordagem da Coopetição, sobre as dificuldades de implementação da estratégia e análise da performance de uma grande empresa financeira. Para tornar ainda mais específico o contexto de pesquisa, esta foi realizada com foco em dois grupos:

- a) Gerentes Gerais de Unidades de Negócios que detêm a função de coordenar a implementação da estratégia em sua agência. Trata-se de uma característica dupla e complementar: ação operacional e tática. Para indicativos de estudo os referidos gestores trocam constantemente informações e boas práticas com seus pares, mas por outro lado competem para deixar sua unidade em destaque nos programas de ranqueamento, tanto para receber oportunidades de ascensão profissional como para receber os bônus institucionais de performance;

b) Gerentes de Relacionamento que são responsáveis por realizar o atendimento aos clientes e as vendas de produtos e serviços do banco. Trata-se aqui de ações puramente operacionais e relacionais. Estes gerentes competem com seus pares por destaque nos sistemas de ranqueamento, porém deles necessitam do compartilhamento de conhecimento e táticas vencedoras. Novamente competição e cooperação denotam como elo importante em suas atividades. Lembramos que o PDG (Programa de Desempenho Gratificado) somente será acionado se a dependência atingir patamar mínimo de entrega. Competir para se destacar. Cooperar para que o grupo entregue e o então receba o bônus.

A soma dos dois grupos indicou uma importante perspectiva do nível de coopetição interna do Banco do Brasil e auxiliará no desenvolvimento de ferramentas de controle que estimulem a competição saudável entre os funcionários e as melhores formas de reconhecimento pelos esforços no atingimento das estratégias do conglomerado, visando mais vendas e mais resultados.

A importância de conhecer a implementação nesta perspectiva apresentou também elementos que auxiliarão a estabelecer formas de melhorar os possíveis “gargalos” para a implementação, pois são estes gestores que efetivamente transformam a ideia em ação. Relembramos aqui o pensamento de Noble e Mokwa (1999) quando refere que não podemos ignorar os gerentes médios quando da definição de formas de implementar a estratégia.

Diante do cenário acima exposto, pretende-se responder neste trabalho a seguinte questão-problema: A relação entre cooperação e competição é necessária para a obtenção de níveis mais elevados de desempenho do que no contexto em que apenas um dos comportamentos é verificado?

## **1.1 Objetivos**

Com base na situação problema podemos delinear os objetivos geral e específicos no trabalho.

### 1.1.1 Objetivo geral

Avaliar a relação entre comportamentos de cooperação e competição e a sua influência em diferentes níveis de desempenho.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Verificar o grau de competição entre os gestores de vendas no Banco do Brasil.

Verificar o grau de cooperação entre os gestores de vendas no Banco do Brasil.

Identificar variáveis de controle que auxiliam na compreensão da relação entre cooperação e desempenho.

Avaliar a compreensão dos Gestores do Nível Estratégico de como os comportamentos de cooperação e competição impactam nos níveis de desempenho.

Sugerir dinâmicas de trabalho que possam contribuir para a elevação dos resultados do Banco do Brasil.

## 1.2 Justificativa para a escolha do tema

Um dos grandes desafios das empresas é a implementação das estratégias corporativas. Nas instituições financeiras este fator assume um papel ainda mais importante ante o cenário que se impõe. A transformação digital e o acirramento da concorrência especialmente de novos entrantes como as *fintechs* por exemplo, trazem o grande desafio de implementar as estratégias que estão sendo desenvolvidas.

Neste cenário conhecer e analisar possíveis dificuldades na implementação demonstram papel muito importante. A contribuição para a organização e para o mercado é, ao entender as principais dificuldades para implementar a estratégia nas organizações, permitir a elaboração de métodos de trabalho que permitam um alinhamento e uma melhor resposta frente aos desafios. A relação entre cooperação e competição trazem elementos de compreensão que auxiliarão no desenvolvimento de novos métodos de trabalho que incrementem os resultados a serem alcançados.

Para a academia traremos uma abordagem pouco explorada ante o contexto de estudo. Trata-se de uma tentativa de trazer a abordagem da Coopetição *como* forma de detectar dificuldades que enfrentam os gestores tático/operacional e vendas de uma grande empresa de economia mista para implementar a estratégia corporativa e elevar a performance de resultado.

O próprio direcionamento dado ao estudo, focando nos gerentes gerais de unidade que detêm funções operacionais e táticas e gerentes de relacionamento responsáveis diretos pelo contato com os clientes e vendas, acabaram por trazer nova abordagem com consequentes contribuições para o fortalecimento teórico do tema. Importante reforçar que o atingimento dos resultados e recebimento de bônus necessitam de entregas individuais e coletivas, ambas importantes.

Por fim, cumpre informar que o estudo trouxe ao pesquisador uma grande oportunidade de aprendizado, principalmente porque trabalha como Gerente Geral de Unidade de Negócios em uma das maiores agências do país, deparando-se diariamente com as dificuldades de implementar as estratégias corporativas, entregar resultados de vendas e ao mesmo tempo cumprir com as demandas operacionais que lhe são correlatas.

Além disso, compreendendo os problemas é possível desenvolver novos estudos e métodos de trabalho para alinhar a companhia e reduzir os problemas de implementação da estratégia e alcance de resultados sustentáveis, com o uso de técnicas que permitam uma competição saudável entre os funcionários, gerando assim, mais vendas e mais resultados.

O trabalho foi desenvolvido através de estudos bibliográficos, análise de documentos do Banco do Brasil e arguição dos Gerentes Gerais e Gerentes de Relacionamento das Unidades de Negócios de todo o Brasil que atuam no segmento considerado varejo, subordinadas à duas Diretorias: Disud (Diretoria do Sudeste) com sede em São Paulo/SP que coordena ações das agências da região Sudeste do Brasil e a Diretoria de Distribuição que com sede em Brasília/DF responsável por todas as demais de agências do país. Abordou-se todo o público alvo, sem distinção de nível e porte de agência.

Para melhor entendimento do contexto entrevistamos alguns Gestores do Nível Estratégico e Tático da empresa (Vice-Presidentes, Diretores, Gerentes Executivos, Superintendentes Estaduais e Superintendentes Regionais) para

entender sua percepção sobre os efeitos da cooperação e competição nos resultados do conglomerado.

Apesar do foco ser nos Gestores de Unidades de Negócios e Gestores de Relacionamento, acreditamos que a visão dos Gestores no nível estratégico e tático é importante, tanto para buscar o engajamento destes com a pesquisa, como porque suas percepções e direcionamentos poderão ser ponderadas com os resultados a serem obtidos com os demais gestores. A arguição buscará compreender o nível de entendimento acerca da importância da competição, cooperação e impacto na implementação da estratégia e performance de vendas nas equipes estudadas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A estrutura da fundamentação contempla as seguintes seções: Inicialmente se conceituou a Coopetição. Posteriormente se apresentou alguns modelos teóricos que analisaram o fenômeno da coopetição. Por fim, foi abordada a coopetição em níveis.

### 2.1 Coopetição

Bradenburger e Nalebuff (1996) trazem elementos face a despreocupação em jogar o jogo certo para alcançarmos o sucesso. Ainda segundo os autores as maiores oportunidades não surgem quando jogamos um jogo de forma diferente mas sim quando mudamos o próprio jogo. Esta é a essência da estratégia de negócios. A coopetição é uma nova forma de mudar o jogo, fazendo com que empresas concorrentes passem a cooperar num relacionamento focado na busca de situações de ganha-ganha. Segundo Le Roy e Czakon (2016) o trabalho desenvolvido por Bradenburger e Nalebuff (1996) traz teoria “seminal” sobre o fenômeno da coopetição.

Bradenburger e Nalebuff (1996) buscam responder a pergunta em que considerando que os negócios são um jogo, quem então são os jogadores e quais são os seus papéis. Fregueses, fornecedores, concorrentes, além dos complementadores seriam os jogadores. Especial atenção precisa ser dado à forma com que cada um atua, pois cada um pode ter múltiplos papéis ao longo do jogo. Quando analisamos os jogadores de forma individual tendemos a gerar pontos cegos. Ao olhar o quadro com mais amplitude é possível encontrar novas oportunidades estratégicas.

Na perspectiva dos clientes (ou fregueses como definem NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996) outros jogadores podem complementar ou concorrer com a empresa. Estes estão lançados no âmbito horizontal como concorrentes e os complementadores. Para definir estes aspectos podemos dizer que um jogador é **complementador** quando um cliente valoriza **mais** o produto de um determinado fornecedor quando este está acompanhado com o produto de outro, do que quando é apresentado o produto individualmente. Para **concorrentes** a definição será

inversa, ou seja, os clientes valorizam **menos** o produto de um fornecedor quando adquire o produto de outro. (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

No jogo dos fornecedores também são apresentados dois lados. Um jogador será **complementador** quando for **mais** interessante para um fornecedor suprir a demanda da empresa quando também estiver suprindo a demanda de outras empresas. Um jogador será **concorrente** quando for **menos** interessante para um determinado fornecedor proporcionar recursos para a empresa quando também está proporcionando para outra empresa. (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). Neste aspecto, os autores utilizam a Teoria dos Jogos para desenvolver um método para mudar o jogo, valendo-se de um mapa (a Rede de Valores) e um conceito (Coopetição) e com isso mediar o mundo dos negócios.

Bengtsson et al. (2016) indicam que a coopetição possui raízes e integra campos teóricos diferentes como a competição e a cooperação. A concorrência é baseada em literatura de dinâmicas competitivas bem como na visão baseada em recursos que busca estabelecer uma perspectiva única para a empresa e desta forma explicar o ganho de vantagens competitivas. A cooperação por sua vez se baseia em diferentes teorias de rede, tanto a teoria da rede comercial como a teoria das redes sociais. Assim, a coopetição pode ser vista como um paradigma complementar entre os paradigmas da cooperação e competição.

A sociedade é organizada em redes e isto deve ser considerado como inerente à vida social pois não é possível viver de forma isolada ou independente. A literatura em Administração analisa estas estruturas sob uma perspectiva organizacional e podem ser avaliados sob a perspectiva competição, da cooperação e um tipo de relação mista. Nesta última, atores que geralmente competem resolvem cooperar de alguma maneira para atingir objetivos comuns e desta forma temos a colaboração em um ambiente competitivo. A esta relação se dá o nome de coopetição. (OLIVEIRA, 2013).

Bengtsson e Kock (2000) afirmam que a teoria existente está concentrada nas relações competitivas e cooperativas entre as empresas, contudo traz o argumento que as empresas podem se beneficiar de maneira simultânea da cooperação e da competição e portanto ambos os relacionamentos precisam ser enfatizados. Conclui que apesar de se tratar de uma relação complexa a estratégia mais vantajosa é a coopetição, onde dois interessados competem e cooperam ao mesmo tempo. A

complexidade está fundamentada nas interações fundamentalmente contraditórios e conflitantes que são a competição e cooperação.

Dagnino e Padula (2002) aferem que a coopetição ocorre quando duas ou mais empresas encontram interesses comuns em algumas de suas atividades. O objetivo é criar elementos de valor maiores do que poderiam alcançar caso atuassem de forma individual. Como exemplo algumas empresas poderiam integrar áreas de pesquisa e desenvolvimento para buscar a elaboração de novos produtos e serviços, no entanto continuam atuando de forma competitiva quanto ao contato com o cliente e na disputa pela participação neste mesmo mercado.

Enquanto as perspectivas competitivas e cooperativas se concentram em estruturas de interesse inteiramente divergentes, a coopetição representa uma ponte teórica integrativa que se estende para juntar as duas perspectivas em contraste. Trata-se de uma interdependência estratégica entre empresas que denominamos sistema coopetitivo de criação de valor. A perspectiva coopetitiva indica que os interesses supremos de cada coopetidor não estarão integralmente alinhados, devendo portanto ser considerado o problema da equidade no universo do jogo cooperativo. Acrescenta que a perspectiva cooperativa atende uma estrutura de jogo positiva mas variável em que as organizações podem assumir posições diferentes ao longo do tempo. (DAGNINO; PADULA, 2002).

Bengtsson e Kock (2000) complementa o estudo citando que na estratégia cooperativa as empresas precisam observar dois aspectos importantes. Um deles favorece os interesses da própria empresa, podendo conflitar com os objetivos das outras empresas integrantes da rede. A outra favorece interesses comuns. Acrescenta que a vantagem da coopetição está no fato de permitir a criação de valor entre as organizações através de relacionamentos de longo prazo. Continua indicando que os relacionamentos entre os coopetidores podem ser conceituados como relacionamentos dominantes em cooperação, onde prepondera o viés cooperativo, relacionamentos dominantes em competição, onde a competição se destaca e relacionamentos equilibrados, onde a proporção entre competição e cooperação são similares.

Bengtsson et al. (2016) aprofundam a característica paradoxal da coopetição (competição e cooperação) que seria a interação cooperativa e competitiva em qualquer nível de análise.

A combinação entre competição e cooperação nem sempre é tarefa fácil. Apesar da possibilidade da competição buscar aglutinar o melhor da cooperação e da concorrência (competição), existe uma confusão sobre o conceito que se expressa em uma compreensão diversa da implementação de relações cooperativas e em uma infinidade de definições diferentes na literatura. Além disso, o aumento da adoção de atividades cooperativas levou a um conjunto de práticas, papéis e relações divergentes que podem desafiar os significados e os limites do conceito de coopetição. Assim, apesar da elevação das pesquisas nos últimos anos a respeito do tema coopetição, a pesquisa ainda está limitada e fragmentada. (BOUNCKEN et al., 2015).

Gnyawali et al. (2015) apresentam um modelo conceitual que indica a afirmação do paradoxo nos relacionamentos que envolvem competição e cooperação simultâneos, o qual é conduzido por dualidades críticas e contradições, que são as fontes fundamentais da tensão sentida. A tensão gerada é o estado atual do estresse emocional e cognitivo experimentado pelas organizações. A dualidade apresentada dá origem à tensão e à discórdia que se manifesta entre os parceiros. Apesar da tensão sempre existir nas relações entre firmas diversas, as relações de coopetição possuem alta propensão de ocorrência face à citada dualidade e contradições. Propõem os autores que a capacidade de gerenciamento do paradoxo podem manter a tensão sentida ao mínimo razoável e desta forma criar efeitos positivos no desempenho.

Nickelsen e Krämer (2016) sem citar o termo coopetição apresentam estudo referente a competição e a cooperação na produção de ciência. Lembra que a busca por financiamento de terceiros, publicações em periódicos, entre outros, são algumas recompensas para as quais os cientistas e instituições científicas competem, sendo muitas vezes reduzida a uma competição total. Esta perspectiva tende a esconder, entretanto, o fato de que os estudiosos são de várias maneiras partes de estruturas cooperativas, realizando seus trabalhos de pesquisa como parte de um todo maior, compartilhando suas ideias e resultados com colegas em conferências. Sem cooperação a decifração do genoma humano, a prova da existência da Higgs-Boson ou a edição de antigas inscrições latinas seriam impensáveis.

Seguem os autores indicando que o modo predominante de interação depende da circunstâncias e configurações históricas e está constantemente em

negociação, porque nem a cooperação total, nem a competição total resultam em configurações estáveis; os parceiros de cooperação podem se tornar rapidamente rivais; enquanto os grupos em forte concorrência podem se transformar em pacotes colaborativos. (NICKELSEN; KRÄMER, 2016).

Apresentados alguns conceitos da coopetição extraídos da literatura, seguem alguns modelos teóricos para o fenômeno. Primeiramente serão apresentados os diferentes tipos de relações de Coopetição entre concorrentes (BENGTSSON; KOCK, 2000); seguirão discussões sobre o *Framework* da tipologia da Coopetição (GARRAFO, 2002) ao nível da cadeia de valor e o número de firmas (DAGNINO; PADULA, 2002). Essas inserções auxiliam na compreensão do fenômeno da coopetição.

## **2.2 Modelos teóricos propostos para o fenômeno da coopetição**

Estão apresentados de forma breve os principais modelos teóricos que analisam a coopetição. Estudo similar já foi apresentado por outros pesquisadores (CAMARGO JÚNIOR et al., 2014; SILVA, 2016).

### **2.2.1 Diferentes tipos de relações de Coopetição entre concorrentes:(BENGTSSON; KOCK, 2000)**

A relação entre concorrentes tem sido analisada pelas relações competitivas e cooperativas entre eles, sendo que a esta relação é avaliada de forma que uma empresa venha a ameaçar outra. Porém, pequena parcela de pesquisas analisam outro enfoque onde as empresas podem se beneficiar da cooperação e da competição ao mesmo tempo. Trata-se de uma relação complexa, contudo mais vantajosa para os envolvidos: a coopetição. (BENGTSSON; KOCK, 2000).

Os autores Bengtsson e Kock (2000) lembram que a relação paradoxal surge quando duas empresas agem cooperando em algumas atividades, como em uma aliança estratégica por exemplo, e, ao mesmo tempo competem entre si em outras atividades. Trazem a importância de estudar este tipo de relacionamento comercial que se tornará mais vantajoso quando as empresas se ajudam mutuamente em determinados aspectos e competem em outros, neste caso forçando-se a buscar um desempenho mais inovador.

Um único relacionamento pode ser composto de cooperação e competição de forma simultânea. Em qualquer relação, elementos de cooperação e competição podem estar presentes, podendo se apresentarem de forma tácita. Para ser chamada de coopetição ambos os elementos (cooperação e competição) precisam ser visíveis. (BENGTSSON; KOCK, 2000).

Cooperação e concorrência podem ocorrer de formas diferentes, dependendo do grau de cooperação e concorrência. Pode-se observar uma relação puramente de cooperação ou então uma perspectiva unicamente concorrencial, ou seja, um relacionamento competitivo. Entre as duas, tem-se três diferentes relações coopetitivas, dependendo do grau de cooperação ou competição: a) **relacionamento dominante em cooperação**: o relacionamento está mais pautado por cooperação do que por competição; b) **relacionamento equilibrado**: cooperação e competição estão igualmente distribuídas no relacionamento entre as empresas; c) **relacionamento dominante em competição**: o que prepondera na relação entre as empresas é a competição. (BENGTSSON; KOCK, 2000).

Competição e cooperação ocorrendo entre empresas parecem estar diretamente ligadas com a proximidade com o cliente. As empresas tendem a cooperar com mais frequência em atividades realizadas com uma maior distância dos seus compradores e competem quando agem em atividades em que a proximidade com seus clientes é maior. Estes aspectos são evidenciados pela heterogeneidade de recursos que em determinados momentos podem ser melhor combinados com os de outra empresa e em determinados momentos podem se tornar um diferencial competitivo. Como exemplo, na visão estratégica atividades de Pesquisa e Desenvolvimento podem ser realizadas com cooperação, porém no momento de lançar um produto ao consumidor final as empresas procuram encontrar uma diferenciação e desse modo aderir a um comportamento competitivo. (BENGTSSON; KOCK, 2000).

As redes de negócios estão muito mais complexas e portanto a maneira tradicional de analisar a concorrência não pode permanecer. Um empresa pode estar envolvida em diversos níveis de relacionamentos diferentes, tanto nas relações verticais como horizontais. Em alguns casos competição, em outros cooperação e em outros casos ainda a utilização do fenômeno da coopetição. Todos estes aspectos são essenciais para ações estratégicas da empresa, sendo necessária, portanto, sua mistura. A coopetição levará a uma utilização mais eficiente dos

recursos limitados, sendo uma maneira eficaz de lidar tanto com a competição como com a cooperação entre concorrentes. Os principais benefícios da coopetição são: a) custo para o desenvolvimento de produtos é reduzido, ante a divisão entre as empresas que colaboram; b) os prazos são encurtados; c) as empresas podem contribuir com suas competências mais evidentes. (BENGTSSON; KOCK, 2000).

### 2.2.2 *Framework* da tipologia da Coopetição (GARRAFFO, 2002)

A coopetição é uma maneira diferente de comportamento em empresas afetadas por tecnologias emergentes. Nela os competidores decidem cooperar porque, nas tecnologias emergentes, há uma competição entre as redes de inovadores tanto no desenvolvimento tecnológico como no acesso aos mercados. O compromisso dos competidores no desenvolvimento das inovações tecnológicas e na criação dos mercados deve ser sopesado os objetivos do acordo cooperativo e o volume de investimentos que cada competidor realiza, ou seja, os intuits colaborativos são enfocados mais em atividades de tecnologia, para melhorar o desempenho e a confiabilidade por exemplo, ou no desenvolvimento dos mercados que busca mudar a preferência dos consumidores. (GARRAFO, 2002).

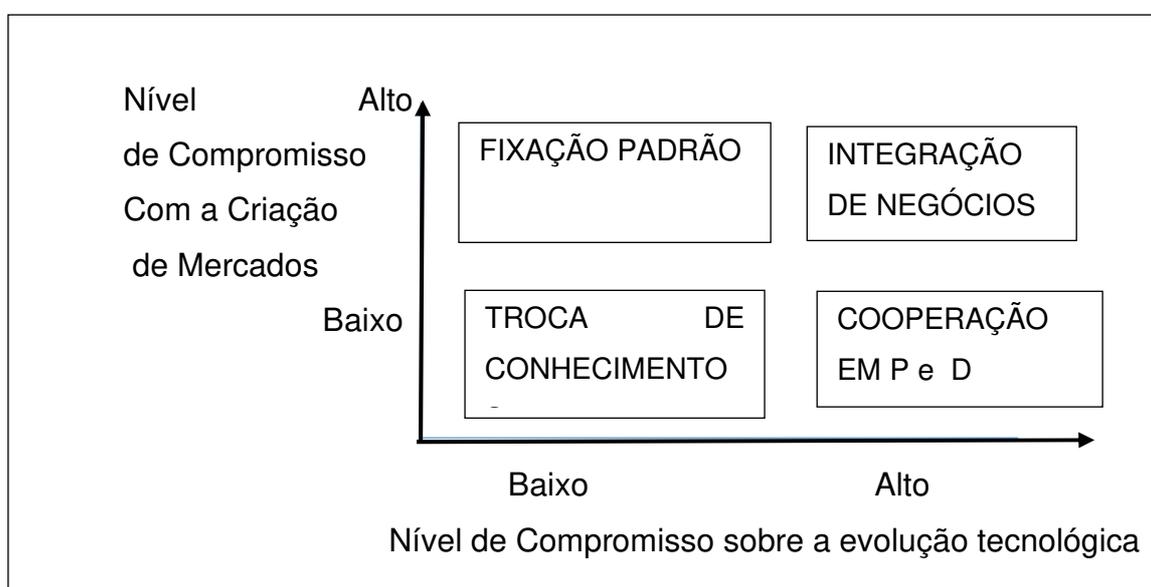
Esclarecendo, o desejo de cooperação com os concorrentes surge pelas seguintes razões: a) para acessar e/ou trocar novas tecnologias e conhecimentos que sejam complementares; b) acessar ou estimular novos mercados; c) influenciar ou até mesmo buscar controlar os padrões tecnológicos. Na competição entre empresas no mercado de tecnologias emergentes cada empresa precisa compartilhar recursos e/ou espalhar riscos relacionados ao desenvolvimento ou lançamento no mercado de uma nova tecnologia. (GARRAFO, 2002).

A pesquisa desenvolvida por Garraffo (2002) permitiu ao autor desenvolver *framework* (figura 3) demonstrando quatro tipos de coopetição organizados de acordo com o propósito de cooperação e do nível de comprometimento no desenvolvimento em tecnologia e/ou com a criação dos mercados. A coopetição nestes casos ocorreria de quatro formas:

- a) intercâmbio de conhecimentos (baixo compromisso com a criação de novos mercados e baixo compromisso para evolução tecnológica);

- b) atividades de Cooperação em P e D (alto comprometimento com o desenvolvimento de tecnologias de forma cooperativa e baixo comprometimento com o desenvolvimento de mercados);
- c) alianças para estabelecer novos padrões no mercado (alto compromisso na cooperação para a criação de mercados e baixo comprometimento com o desenvolvimento de novas tecnologias);
- d) acordos de colaboração para integrar as empresas existentes (alto compromisso no desenvolvimento de tecnologia e no acesso aos mercados. (GARRAFFO, 2002).

Figura 1 - *Framework* da tipologia da Coopetição



Fonte: Adaptado de Garraffo (2002).

### 2.2.3 Nível da cadeia de valor e o número de firmas (DAGNINO; PADULA, 2002)

A coopetição decorre do reconhecimento, dentro de uma interfase de interdependência entre das firmas, que o processo de criação e compartilhamento de valor ocorrem, surgindo uma estrutura de objetivos parcialmente convergentes onde tanto aspectos competitivos e cooperativos estão presentes e conectadas. Disto decorre um novo tipo de interdependência estratégica entre as empresas chamado sistema coopetitivo de criação de valor. (DAGNINO; PADULA, 2002).

Outro aspecto importante refere-se ao grau dos **relacionamentos** na construção de um ambiente coopetitivo. Este pode ser caracterizado por diferentes

graus de **confiança**, que incluem a confiança fraca, confiança semiforte, confiança forte e até mesmo a desconfiança. Importante frisar que diferentes níveis de confiança podem estar presentes na mesma relação, sendo portanto necessário administrá-la. Além disso, a confiança estratégia é tema dinâmico pois mudam ao longo do tempo, evoluindo verticalmente (em grau) e horizontalmente (no tempo) podendo ser um fonte de vantagem competitiva temporária ou sustentada. (DAGNINO; PADULA, 2002).

Os autores Dagnino e Padula (2002) apresentam modelo de análise da coopetição considerando os níveis da cadeia de valor e o número de firmas envolvidas, apresentando quatro condições para a existência da coopetição: a) diática única, diática complexa, única rede e complexas redes. A análise propiciou duas principais conclusões: a) a interdependência entre as empresas é fator determinante da criação de valor econômico e lugar para a partilha de valor econômico; b) a interdependência fundamenta-se em um jogo variável de soma positiva que pode trazer benefícios à todos os envolvidos, porém não de forma equivalente para todos os parceiros. Isto ocorre face às pressões competitivas que podem comprometer a estrutura coopetitiva.

Dagnino e Padula (2002) referem que a relação interativa se baseia em duas formas de coopetição aderentes ao quadro referido acima: **Coopetição Diádica e Coopetição em Rede**. A coopetição Diádica consiste em formar relações simples de **duas firmas** ao longo de apenas um nível da cadeia de valor (um produto, uma atividade, etc). Trata-se da chamada **Diádica Simples**. Relações entre as mesmas **duas empresas** ao longo de **vários** níveis da cadeia de valor é o que conhecemos por **Coopetição Diádica Complexa**. A coopetição em rede diz respeito à relações complexas entre **mais de duas** empresas ao longo de **um único nível** da cadeia de valor sendo conhecida como **Coopetição em Rede Simples**. Por fim, na **Coopetição de Rede Complexa** o relacionamento ocorre entre **múltiplas firmas** ao longo de **vários níveis** da cadeia de valor

O entendimento da proposta pode ser melhor obtida com a análise do quadro abaixo. Trata-se de uma representação, proposta pelo autor, da tipologia de coopetição entre duas firmas ou com um mais de duas firmas envolvidas:

Figura 2 - Nível da cadeia de valor e o número de firmas

		Número de Empresas	
		Duas	Mais de Duas
Número de Atividades da Cadeia de Valor	Uma	Coopetição Diádida Simples	Coopetição em Rede Simples
	Múltiplas	Coopetição Diádida Complexa	Coopetição em Rede Complexa

Fonte: Adaptado de Dagnino e Padula (2002); Souza (2015).

Quanto aos atores envolvidos, estes podem ser classificados como micro, meso e macro. O nível macro refere-se a grupos interconectados de empresas de todas as indústrias; no nível meso considerada empresas conectadas verticalmente ou horizontalmente, ou seja, empresas que interagem como concorrentes, compradores ou fornecedores; por fim no nível micro considera os atores internos de uma empresa como funções ou divisões. Aqui, cabe um esclarecimento adicional: funções e divisões de trabalhadores competem pelos recursos a serem alocados pela empresa, enquanto cooperam no desenvolvimento e intercâmbio de produtos e mão-de-obra. (DAGNINO; PADULA, 2002).

Os benefícios gerados através da estratégia de coopetição ocorrem em termos econômicos e de conhecimento e também impactam os níveis macro, meso e micro. (DAGNINO; PADULA, 2002).

Como seguimento do trabalho passaremos pelo aprofundamento dos níveis de coopetição, algo que sedimentará, por fim nossa abordagem de estudo.

### 2.3 Níveis de Coopetição

Estudos desenvolvidos por Bengsson et al. (2013), Dorn, Schweiger e Albers (2016), Souza (2015) indicam que a coopetição pode ser considerada em cinco níveis de análise: a) **inter-rede** que ocorre com empresas de outros segmentos, indústrias ou aglomerados; b) **intrarede** quando a coopetição surge entre empresas

do mesmo segmento, indústria ou aglomerados; c) **interorganizacional** que remete às relações com fornecedores, clientes e concorrentes; d) **intraorganizacional** em que a coopetição surge da interação entre diferentes unidades e funções de uma mesma organização; e) por fim surge o nível **individual** em que os envolvidos trabalham juntos por objetivos comuns, mas também buscam reconhecimento particular.

A fim de estruturar e sedimentar o trabalho passa-se a discutir os principais estudos que utilizaram-se dos níveis de coopetição, conforme indicado no parágrafo anterior. Busca-se com isso para justificar a abordagem **individual** que utilizada neste trabalho. Inicialmente está apresentada a coopetição inter-rede com estudos de impacto nesta perspectiva.

### 2.3.1 Coopetição inter-rede

Discorre-se a partir de agora sobre alguns estudos que apresentam a perspectiva de coopetição inter-rede, que, lembra-se, é aquela na qual a coopetição existe entre empresas de conglomerados, indústrias e aglomerados diferentes. Bengsson et al. (2013) indica limitado número de estudos nesta perspectiva.

Peng e Bourne (2009) analisaram o contexto da coexistência de competição e cooperação entre duas redes de saúde de Taiwan, demonstrando que estas iniciaram a competição, depois passaram a cooperar e finalmente seguiram para a coopetição. O estudo realizado através de abordagem qualitativa desenvolveu proposições que abordam as forças que impulsionam a cooperação e a competição e as diferentes estruturas que permitem a coexistência entre cooperação e competição. Indicam que duas organizações competirão e cooperarão de maneira simultânea quando cada organização tiver recursos complementares, mas diferentes. Além disso, é necessário que o campo de competição esteja separado do campo de cooperação e será mais fácil equilibrar a competição e a cooperação quando cada rede tiver estruturas compatíveis, mas distintamente diferentes. Também apresentam o argumento que para ocorrer a coopetição não depende de proximidade com o cliente e que é possível para as redes manterem o equilíbrio usando estruturas diferentes.

Levy, Loebbecke e Powel (2003) refere que a cooperação simultânea e a concorrência é um fenômeno recente. A coopetição, no caso, implicaria em

compartilhar conhecimento entre as firmas, podendo ser utilizada como vantagem competitiva. Por outro lado o conhecimento adquirido também pode ser utilizado para competição. Lembra que ainda existem poucos estudos de como esse problema pode ser modelado e gerenciado. O contexto de estudo foram micro e pequenas empresas do Reino através de entrevistas semiestruturadas realizadas com Presidentes, Gerência Sênior e, tendo característica exploratória. Como resultados detectou-se que a coopetição é uma questão para as PME focadas no valor agregado, podendo se tornar assim para outras empresas. Algumas empresas utilizam-se de táticas de compartilhamento de conhecimento, contudo, geralmente são mal sucedidas.

Situando brevemente estudos da coopetição inter-rede, segue agora o nível de coopetição intra-rede.

### 2.3.2 Coopetição intra-rede

A coopetição intra-rede ocorre quando o relacionamento competitivo ocorre entre empresas de um mesmo conglomerado, aglomeração ou indústria. Alguns estudos são importantes para situar o tema:

Quintana-Garcia e Bernardes-Velasco (2004) apresentam estudo realizado com pequenas e médias empresas de alta tecnologia evidenciando o desenvolvimento de laços na criação de novos produtos. Traz também a perspectiva de que muitas dessas alianças possuem dinâmicas de coopetição, ou seja, os parceiros competem e cooperam simultaneamente. Aduzem também que poucas pesquisas empíricas mostrarem evidências da relação entre a coopetição e o desempenho no processo de inovação.

Acrescentam os autores que para os testes empíricos, os autores definiram como público pequenas e médias empresas de tecnologia. Para o teste de hipóteses e especialmente a vinculação com os resultados, foi utilizado o modelo do estimador de probabilidade máxima-máxima (QML) que permitem obter um resultado robusto, análogo à situação de regressão ordinária, mesmo se a distribuição do erro subjacente não seja normalmente distribuída. Utilizou também como modelo alternativo o modelo de Poisson com dados em painel que visou corrigir a heteroscedasticidade usando especificação Negativa e Binomial.

Song e Lee (2010) professam que a maximização do valor de operadores em redes de logística marítima é um dos objetivos de todos os operadores, portuários companhias de navegação entre outros. Neste contexto, através de uma abordagem qualitativa e caráter exploratório em estudo de caso e uma análise Delphi de um setor industrial, os autores analisam a existênciã de relações cooepetitivas possivelmente presentes entre os operadores. Os resultados indicaram a formulação de hipóteses sobre a aprendizagem organizacional marítima que demonstram relacionamento cooperativo.

Jóna (2017) observou que teoricamente e empiricamente redes cooepetitivas húngaras e seu impacto na economia regional. Cita que a cooepetição é um novo sistema em Ciências Sociais em que empresas combinam cooeperação e cooepetição na busca de melhores lucros. O estudo contemplou métodos quantitativos (questionários) e qualitativas (entrevistas lógicas semiestruturadas). Os resultados encontrados dão conta que as redes cooeperativas na região propiciam melhores salários e criação de novos empregos. Em geral leva à acumulação de capital.

Gnyawali et al. (2015) examinaram como a cooepetição impacta o comportamento cooepetitivo das empresas. Analisando dados de notícias em jornais e revistas de negócios os autores concluíram que a centralidade da empresa está relacionada ao perfil cooepetitivo, sendo que a autonomia está relacionada à diversidade de tais ações. A diversidade de mercado, por sua vez, modera o impacto da centralidade e da autonomia estrutural no comportamento cooepetitivo.

Peng et al. (2012) realizaram uma revisão de pesquisas anteriores e um estudo de caso de uma rede de supermercados tailandesa formada pela empresa focal e seus concorrentes durante um período de 15 anos. Os resultados indicaram que a cooepetição e a cooeperação são enraizadas e mutuamente promovidas. Além disso, demonstraram que a cooeperação com cooepetidores leva a melhores resultados.

Indicados alguns estudos referentes à cooepetição intra-rede seguem a exposição de estudos ligados à cooepetição intraorganizacional que auxiliarão a sedimentar a pesquisa.

### 2.3.3 Coopetição intraorganizacional

Relembrando brevemente o conceito deste nível de coopetição, o qual se denota por ser aquele que ocorre na interação entre diferentes unidades e funções de uma mesma organização. Seguem-se alguns estudos julgados importantes.

Luo, Slotegraaf e Xing (2006) estudaram a coopetição dentro da estrutura de uma empresa multinacional, caracterizado pela cooperação e coopetição simultânea entre subunidades dispersas. A coopetição se caracteriza pela busca de ganhos, contudo competem por recursos, suporte corporativo, posição no sistema e expansão no mercado.

Luo Slotegraaf e Xing (2006) analisaram a os relacionamentos coopetitivos que ocorrem entre áreas internas das empresas. A pesquisa teve como contexto empresas de alta tecnologia chinesas e a foi realizada através de respostas de médios e altos executivos a uma *survey*, que buscou entender quantos aos primeiros aspectos ligados forças cooperativas interfuncionais, forças competitivas e itens ligados a desempenho. Para os segundos, questões sobre desempenho organizacional, aprendizagem de mercado e informações demográficas. A conclusão foi que o comportamento coopetitivo entre departamentos podem gerar sinergias que levam a perspectiva de “soma-positiva’ tanto na transferência de aprendizado do mercado como na conquista de novos clientes. Os testes também indicaram a geração de impacto positivo nos resultados das empresas.

Tsai (2002) analisou o quanto eficaz é o compartilhamento de conhecimento em redes intraorganizacionais que são evidenciadas por relações competitivas e cooperativas entre unidades organizacionais. Valendo-se do método quantitativo através de aplicação de *Survey*, e avaliação através da Escala *Likert* de 7 pontos, chegou a duas conclusões principais: a primeira diz respeito que tanto mecanismos formais como informais de coordenação influenciam a partilha de conhecimento dentro das empresas. A segunda assevera que a visão da capacidade organizacional deve ser estendida para incluir um papel de moderação na competição organizacional.

Ghobadi e D’Ambra (2012) realizaram pesquisa quantitativa com gerentes de projeto de desenvolvimento de *software* na Austrália. Aplicaram *Survey* a membros de cinco associações de TI daquele país. Apresentaram um novo modelo para medir o construto da coopetição, concluindo com a proposta de uma novo modelo

teórico auxiliará gerentes e pesquisadores a compreenderem a coopetição em contextos colaborativos multifuncionais.

Após a apresentação destes breves estudos demonstra-se um pouco do que já foi produzido acerca da coopetição interorganizacional.

#### 2.3.4 Coopetição interorganizacional

Nível de coopetição que remete relações entre empresa focal, clientes, fornecedores e concorrentes. Traremos estudos alinhados a esta perspectiva, importantes para melhor compreender o direcionamento dado pelos pesquisadores que trabalharam nesse contexto.

Li, Liu e Liu (2011) aplicaram *Survey* avaliada pela escala *Likert* de 7 pontos para entender os efeitos da cooperação e dos conflitos possivelmente gerados no processo de aquisição de conhecimento entre empresa fabricante de seus fornecedores. Trouxeram modelo conceitual para examinar os efeitos da cooperação e conflitos na aquisição do conhecimento pelos fabricantes. Além disso, ponderam como a moderação empreendedora dos fornecedores podem influenciar os fatores de coopetição e a aquisição de conhecimento dos fabricantes.

Bengtsson e Koch (2000) através de um estudo de caso exploratório, tendo como contexto duas indústrias finlandesas e um sueca, indicaram proposições de como a coopetição entre concorrentes pode ser gerenciada. Os resultados denotam que a competição e a cooperação podem ser separadas dependendo do grau de proximidade com o cliente e o acesso dos concorrentes a recursos específicos. Outro aspecto interessante é o que indica que os indivíduos dentro das empresas somente podem agir de acordo com uma das perspectivas por vez, devendo portanto as partes serem divididas dentro da empresa, ou ainda serem reguladas por um elemento intermediário como uma entidade associativa, por exemplo.

Wu (2014) avaliou a relação entre cooperação entre concorrentes e o desempenho na inovação de produtos. Juntou-se a isso o efeito moderador da inovação tecnológica da empresa e suas alianças com universidades. Para análise empírica utilizou dados do Banco Mundial de 2002 com colaboração da *China's National Bureau of Statistics*. Valendo-se de abordagem quantitativa com aplicação de *Survey* para os funcionários de empresas Chinesas, concluiu o pesquisador que não foi validada a ideia de que tensões entre cooperação e competição possuem

importantes implicações na inovação e nos resultados, dando assim nova concretude ao papel das tensões em influenciar o desempenho.

Adentraremos no tema da coopetição individual, a qual serviu de arcabouço para a realização da pesquisa. Os principais estudos desenvolvidos no nível individual estão relatados a seguir.

### 2.3.5 Coopetição individual

Aqui discute-se a relação cooperativa e competitiva entre duas ou mais pessoas, as quais competem por reconhecimento mas ao mesmo tempo precisam cooperar para melhorar o ambiente e atingir os objetivos comuns.

Chen, Xie e Chang (2011) nos trazem a perspectiva de que embora a cooperação seja essencial para que as organizações cresçam, a competição é a força que mantém os funcionários buscando o crescimento pessoal e profissional. O uso constante de equipes de trabalho nas organizações modernas levam os profissionais a competir e cooperar ao mesmo tempo gerando um conflito entre maximizar o interesse individual e o coletivo ao mesmo tempo.

Seguem os autores, citando o contexto chinês, e valendo de estudos qualitativos e quantitativos, apresentando reflexões sobre os significados das orientações competitivas e cooperativas como diferenças individuais estáveis das crenças e atitudes no relacionamento com outros indivíduos. Na perspectiva cooperativa tem-se a visão de que os outros são parceiros na busca de um objetivo comum. No viés competitivo o outro é percebido como um caminho para o autodesenvolvimento e a demonstração de autoestima.

Chen, Xie e Chang (2011) também preocuparam-se com a elaboração de escalas para estabelecer a orientação cooperativa ao nível individual, definindo 7 (sete) itens ou a orientação competitiva (6) seis itens individual. Para os autores pessoas com maior pontuação medida no constructo cooperação respondem mais rápido às palavras de natureza cooperativa. Por outro lado, pessoas com pontuações mais altas no item competição, respondem mais rápido a incentivos de caráter competitivo. Implicações importantes trazidas pelos autores dão conta que pessoas com pontuações mais altas em ambas as escalas terão melhores desempenhos do que aquelas que pontuam baixo em uma ou em ambas as escalas.

Bengtsson, Eriksson e Wicent (2010) O cerne da coopetição está na tensão dinâmica entre os atores envolvidos, podendo emergir uma relação benéfica para as interações e para os resultados. Trata-se de um *continuum* entre a competição e a cooperação, algo que em si indica um paradoxo. Para as organizações é importante entender como a competição e a cooperação interagem no nível individual.

Fang (2006) desenvolveu estudo para aferir o estilo de negociação dos chineses. Apesar de os ter descrito como uma mistura de diversos estilos de negociação, concluiu que a estratégia utilizada é essencialmente de coopetição. Nos apresenta que a competição muitas vezes conhecida como “ganha-perde” e a cooperação, citada como “ganha-ganha”, encontram guarida nas duas estratégias genéricas chinesas com Confucionismo e dos Estratagemas Chinesas. Indica também que a definição do viés de negociação a ser utilizado depende da confiança que um negociador possui para com o outro, sendo esta elemento importante para a determinar o papel que será utilizado. Desta forma o processo de coopetição é referido como paradoxal, contraditório e estranho. O estudo empírico foi realizado através do método qualitativo com a realização de entrevistas com negociadores Chineses e Suecos.

Poulsen (2001) investiga a concorrência e a cooperação que são experimentadas por pesquisadores individuais nas ciências médicas, com enfoque especial na interação entre os indivíduos, tendo estabelecido que a a cooperação e a concorrência são baseadas em objetivos e a existência de arranjos locais que permitem tal interação.

Hutter et al.(2011) ao estudarem, com os métodos qualitativo e quantitativo, a partilha de conhecimentos com o uso da inovação aberta, indicam a presença do fenómeno da coopetição ao passo que a criação de comunidades para disseminação de ideias é elo importante para que as empresas alcancem seus objetivos, podendo se beneficiar da cooperação e da competição simultânea, as quais devem ser enfatizadas ao mesmo tempo. Afirmam também que as pesquisas demonstraram que o conceito da coopetição do nível da empresa também pode ser relevante para o sucesso no nível individual.

Baruch e Lin (2012) desenvolveram análise, com uso da teoria da coopetição, sobre a formação e o desempenho de equipes virtuais envolvidas em projetos tecnológicos. Para testar as hipóteses levantadas valeram-se de método quantitativo através da aplicação de *Survey*, mensuradas por escala *Linkert* de 5 pontos, para

profissionais de empresas de tecnologia que trabalhavam em equipes virtuais em Taiwan. Descobriram que a aplicabilidade da coopetição influencia o desempenho da equipe e o compartilhamento de conhecimento. O compartilhamento do conhecimento seria influenciado pela política da equipe e capital social (como confiança, integração social e visão compartilhada) através da mediação da cooperação e competição. O desempenho da equipe, por sua vez, é indiretamente afetado pela política da equipe e capital social através da mediação da cooperação, inteligência e competência de equipe. Importante contribuição no teste de questões para aferição dos fenômenos da cooperação e competição.

Wong et al. (2009) adentraram em discussões, sem contudo se referir ao termo coopetição. Buscam, utilizando conceitos de cooperação, competição, potência de grupo e iniciativa, teorizar que objetivos cooperativos convencem os membros da equipe que eles tem a potência para atingir os objetivos propostos. Por outro lado hipotizam que metas competitivas, negativamente relacionadas, metas independentes e não relacionadas minam a confiança, a potência do grupo e a inovação. A escolha do método recaiu sobre o quantitativo, com escala de 5 pontos. Os resultados indicam que os objetivos cooperativos e a potência de iniciativa do grupo são condições importantes para ajudar as equipes a inovar nas organizações. Contribuição importante também foi o desenvolvimento de questões que podem ser utilizadas para mensurar tanto a competição quanto a cooperação dentro de equipes.

Souza (2015) analisou as relações da coopetição em nível individual entre vendedores de uma empresa varejista brasileira, bem como o impacto na performance dos mesmos. Primeiramente utilizou método qualitativo de caráter exploratório. No segundo momento, realizou estudo quantitativo de caráter descritivo, valendo-se de uma *Survey* para testes empíricos. Os resultados denotam que a cooperação está relacionada a resultados individuais negativos da performance de vendas. Por outro lado, a competição favorece os resultados positivos da performance. Também indicou que os constructos da competição e da cooperação se impactam de forma negativa entre eles. A revisão da literatura realizada no estudo permitiram a organização e elaboração de variáveis para mensurar a competição e a cooperação entre vendedores individuais.

Tratam-se de apenas alguns estudos realizados, julgados relevantes para estruturar o entendimento do nível de coopetição individual. Para a estruturação das

escalas a serem empregadas neste estudo, utilizou-se os modelos propostos e aplicados por Souza (2015) no contexto varejista brasileiro, guardando alguma similaridade com os objetivos traçados no presente estudo. Também foi integrado ao estudo escalas propostas por Baruch e Lin (2012). Ambas questões estão referidas nos Apêndices A e B.

O capítulo de Fundamentação Teórica permitiu situar a base em que está disposto o presente trabalho, bem como justificar as escolhas realizadas, especialmente no tocante à abordagem da coopetição à nível individual e o impacto nos resultados. Igualmente demonstrado que as escalas a serem utilizadas já foram e portanto adequadas para a continuidade do estudo em epígrafe.

O conceito adotado no trabalho foi de Bengtsson et al. (2016) que professam sobre a característica paradoxal da coopetição (competição e cooperação) que seria a interação cooperativa e competitiva em qualquer nível de análise. Esta definição de coopetição foi utilizada como suporte conceitual neste trabalho. Primeiramente pela simplicidade e segundo pela amplitude, ao passo que engloba todos os níveis de análise onde forem possível abstrair eles cooperativos.

Para este estudo o modelo teórico pautou-se nos ensinamentos de Bengtsson e Kock (2000) que apresentou que a cooperação pode se apresentar de forma totalmente cooperativa ou totalmente competitiva. Entra as duas teremos três formas de relações cooperativas, o relacionamento dominante em cooperação, o relacionamento equilibrado e o relacionamento dominante em competição.

Afim de estruturar as análises, delimitaremos o trabalho no nível individual nos moldes da definição de Chen, Xie e Chang (2011) que nos trazem a perspectiva de que embora a cooperação seja essencial para que as organizações cresçam, a competição é a força que mantém os funcionários buscando o crescimento pessoal e profissional.

Segue, no capítulo seguinte, demonstração do modelo de estudo e conexões que serão avaliados.

## **2.4 Modelo de pesquisa**

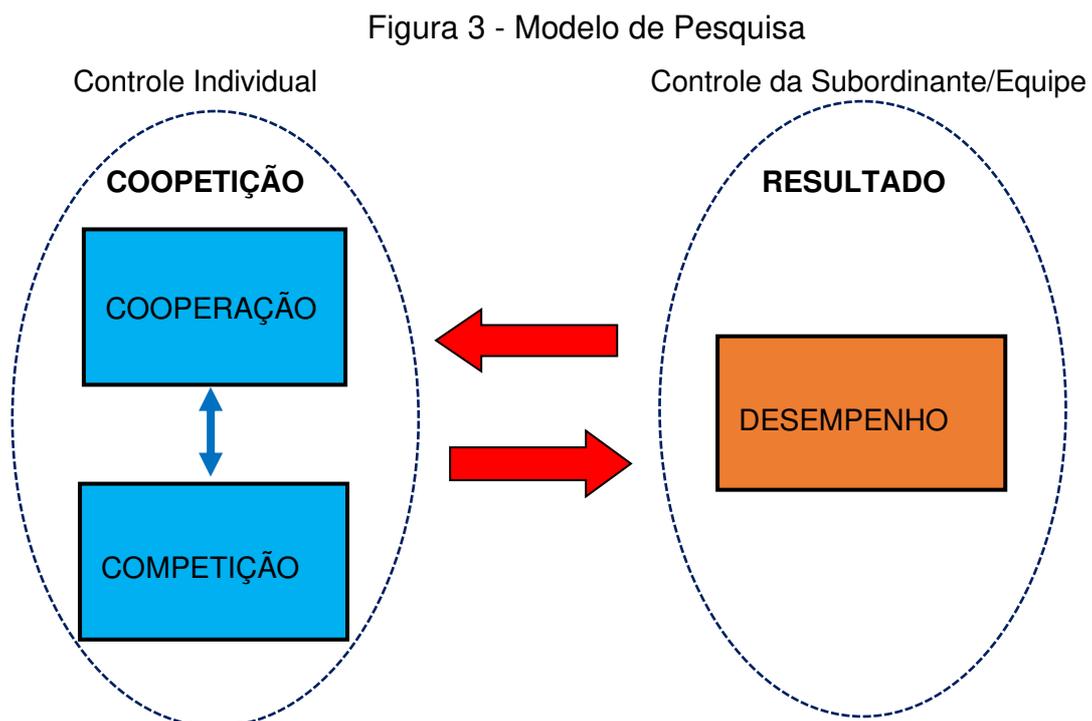
A lógica no modelo de pesquisa proposto, alinhado com o apresentado na fundamentação teórica, é entender como a cooperação e a competição se relacionam, no contexto das equipes a serem analisadas, direcionando as equipes

para um viés mais cooperativo ou competitivo. Também foi avaliados os impactos na performance dessa relação e se indica diferentes níveis de desempenho.

A compreensão de como a relação entre cooperação e competição geram diferentes níveis de resultado permitirá desenvolver ferramentas para potencializá-lo, inserindo métricas de controle que incentivem aspectos competitivos ou cooperativos de acordo com a necessidade do contexto. A proposição de modelo cíclico indicariam a possibilidade de acompanhamento e melhoria contínua do processo de gestão da coopetição ao nível individual, que considerando o aspecto de “*continuum*” entre cooperação e competição, com a geração de tensão dinâmica entre os atores com impacto nas interações e resultados. (BENGTSSON; ERIKSSON; WICENT, 2010). Este conceito demonstra que as relações entre cooperação e competição se modificam a todo tempo, necessitando controles e monitoramentos permanentes.

A busca pelo conhecimento nesta esfera englobou amostras inseridas no contexto estratégico e tático quando da fase qualitativa e todos os gestores de varejo na fase quantitativa, permitindo entendimento do comportamento coopetitivo no contexto de pesquisa.

Segue modelo gráfico da pesquisa, com a qual buscaremos entender relações inerentes ao processo da coopetição.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo estão apresentadas escolhas metodológicas empregadas para atingir os objetivos propostos. A proposta metodológica teve característica mista. Iniciou-se por pesquisa documental e fase qualitativa para melhor compreensão do problema de pesquisa. Posteriormente fase quantitativa permitiu a compreensão da ocorrência do grau de cooperação no ambiente do Banco do Brasil e seu impacto nos resultados. Ambos foram aplicados em um ambiente de estudo de caso.

A estratégia de pesquisa de estudo de caso permanece sendo um dos mais desafiadores dos esforços das ciências sociais. O estudo de caso permite uma investigação preservando as características holísticas e significativas da vida real (Yin 2005).

Seguem esclarecimentos sobre as fases empregadas na condução do estudo.

#### 3.1 Fase Qualitativa

Esclarece que a pesquisa qualitativa é forma não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema. (MALHOTRA, 2010).

A fase qualitativa foi dividida em três partes. Primeiramente a análise de documentos, seguindo-se entrevista com Superintendente Estadual do Rio Grande do Sul (Executivo de Nível Tático). Com base em público definido em conjunto com este, foram realizadas entrevistas com Executivos de Nível Tático e Estratégico. O número de entrevistas foi definido pelo pesquisador ao longo da coleta.

##### 3.1.1 Análise documental

Realizou-se pesquisa documental de caráter exploratório, valendo-se de dados primários e secundários encontrados em arquivos e ambientes de *intranet* do Banco do Brasil. Define dados primários aqueles originados pelo pesquisador com a finalidade específica de solucionar o problema de pesquisa. Por outro lado, dados secundários são aqueles coletados para fins diferentes do problema em pauta. (MALHOTRA, 2010).

O foco de pesquisa esteve na Estratégia Corporativa 2017-2021 e 2018-2022, instruções internas, pesquisas de satisfação, cursos da Universidade Corporativa do Banco do Brasil (Unibb) e regulamento do Programa de Desempenho Gratificado (PDG).

### 3.1.2 Entrevistas em profundidade

As entrevistas foram realizadas com gestores de órgãos estratégicos e táticos da empresa pesquisada. A escolha ocorreu por conveniência e aderência da função exercida com o objeto da pesquisa, qual seja, a relação entre gestores de venda para os resultados.

Como primeira etapa desta fase de cunho exploratório, criou-se roteiro para roteiro da entrevista a ser aplicada. O objetivo principal avaliar a aderência das escalas a serem utilizadas e compreender o contexto de pesquisa. Também buscou-se entender como os entrevistados avaliam a competição e a cooperação entre os gestores de vendas da empresa e o impacto disso na performance. O direcionamento partiu dos estudos de Souza (2015), Baruch e Lin (2012), cujo modelo consta no Anexo C. Estas foram realizadas em dois momentos. Inicialmente direcionamos a entrevista para gestor de órgão tático, subordinante de todas as agências varejo do Rio Grande do Sul.

A entrevista realizada com este último foi antecedida de conversa informal e contatos via serviço de mensagens instantâneas. No dia marcado, a reunião ocorreu no local de trabalho do gestor, em sala reservada, permitindo que a entrevista fosse realizada sem interrupções. A condução repousou em questões abertas, semiestruturadas, de cunho exploratório/descritivo com o objetivo de colher *insights*, avaliar o contexto de competição, cooperação e coopetição na instituição avaliada. O plano de questões podem ser observados no Anexo C. A utilização de perguntas pré-formatadas não geraram falta de flexibilidade à entrevista pois foram utilizadas como um balizador, tendo o pesquisador liberdade em complementá-las e até mesmo propor questionamentos que não estavam previstos quando da elaboração do plano, ou até mesmo excluindo algumas questões. Ao entrevistado também foi permitido que explorasse do tema com liberdade, evitando que recebesse qualquer tipo de indução ou incoerência pelo pesquisador.

As informações coletadas fazem parte dos chamados dados subjetivos, por refletirem prioritariamente a opinião do entrevistado. Os dados subjetivos refletem a opinião do indivíduo, refletindo sua opinião, crenças, conhecimentos e convicções. (HAIR et al., 2005).

Procurou-se também entender o impacto que os três direcionamentos podem gerar na aprendizagem e nos resultados do Banco. Aspectos sobre o modelo de avaliação de resultados com suporte do PDG (Programa de Desempenho Gratificado) do primeiro semestre de 2018 também foram objeto de indagação. A escolha destes dados repousam no fato de que a própria instituição em análise utiliza esse programa para premiar “os melhores gerentes”.

Durante este momento, definiu-se a amostragem a ser tratada em continuidade desta fase qualitativa e que segue aprofundamento no item “c”. A experiência do entrevistado auxiliou na discussão sobre o organograma do Banco do Brasil, auxiliando assim, na definição do público a ser abordado pelo pesquisador.

A abordagem empregada foi a direta. Para Malhotra (2010) a abordagem direta é aquela em que os objetivos do projeto são revelados ao respondente ou ficam evidentes pela própria natureza da entrevista. A condução das entrevistas observaram o método de entrevistas em profundidade, método de obtenção de dados qualitativos inerentes à descoberta de tópicos, crenças, atitudes, e sentimentos subjacentes ao tópico de pesquisa. A entrevista em profundidade é não estruturada, direta, pessoal, onde o entrevistador após formular a pergunta inicial, utiliza-se de um formato não-estruturado. (MALHOTRA, 2010).

O seguimento das demais entrevistas semiestruturadas de caráter exploratório e descritivo com gestores do nível estratégico e tático do Banco do Brasil, como Vice-presidente, Gerentes-executivos e Superintendente Regional. O principal objetivo foi compreender a percepção dos responsáveis pela direção da empresa sobre o ambiente de competição, cooperação e cooptação e seu impacto na aprendizagem e nos resultados da empresa.

O método e trabalho seguiu o descrito na primeira entrevista, tendo somente variações quanto ao local e forma de entrevista. Para os gestores de órgão tático a entrevista se deu no ambiente de trabalho dos entrevistados, para os gerentes executivos a conversa ocorreu por telefone, precedida de convite realizado por e-mail para quadro executivos. Destes 2 concordaram em responder as questões.

Para o vice-presidente no local de trabalho do pesquisador em razão de visita realizada por aquele.

O perfil dos entrevistados, nesta fase, foram um Vice-Presidente do banco, dois Gerentes Executivos, um Superintendente Estadual, um Superintendente Regional e um Gerente Regional de Gestão de Pessoas. Quatro possuem mais de 25 anos de experiência na empresa e dois acima de 18 anos. Todos possuem Pós-graduação, sendo que 4 possuem Mestrado, sendo 3 em Administração e 1 em Economia.

### 3.1.3 Tratamento dos dados da fase qualitativa

Realizou-se análise de conteúdo buscando aferir aspectos que esclarecessem pontos a serem tratados na fase quantitativa. Buscou-se compreender com mais profundidade aspectos do problema de pesquisa e gerar *insights*, valendo-se disso para estruturar a fase quantitativa.

## 3.2 Fase quantitativa

Nesta fase foram abordados de gestores do Banco do Brasil. Para Malhotra (2010) a pesquisa quantitativa visa quantificar dados, aplicando geralmente alguma forma de estatística.

Previamente à remessa dos questionários ao público alvo da pesquisa, realizou-se pré-teste, escolhendo-se 10 funcionários, dentro do público alvo e solicitando que os mesmos avaliassem a pertinência, a compreensão e o tempo dispendido nas respostas aos questionários. Com os *feedbacks* recebidos e realizados os ajustes julgados pertinentes, seguiu-se então para distribuição em caráter geral. A escolha dos revisores se deu por julgamento e conveniência.

O universo de respondentes contemplou todos os Gerentes Gerais e Gerentes de Relacionamento do Banco do Brasil que atuam no segmento denominado varejo, subordinados às Diretoria do Sudeste e Diretora de Distribuição. A amostra chegou a 3271 questionários válidos que de um público alvo total de 19825. A taxa de respostas completas chegou a 16,5%.

Para coleta de dados foi utilizado Survey Eletrônica, encaminhando-se e-mail utilizando-se do sistema do Banco do Brasil ao público da amostra como

questionamentos estruturados. O e-mail continha *link* que remetia para programa interno do banco chamado “Enquete BB”, onde as respostas deveriam ser lançadas. Seguiu esse e-mail breve carta de apresentação que indicou os objetivos e a contextualização da pesquisa. A construção do questionário e as escalas foram baseadas em estudos desenvolvidos por Souza (2015), Baruch e Lin (2012) e que seguem em anexo ao trabalho. Segundo cálculo estatístico para uma população de 19825 indivíduos, com margem de erro de 5%, a amostra necessária seria de 377 respondentes. (SANTOS, 2018). Isso para um índice de confiança de 95%.

A amostra obtida foram 3271 questionários respondidos de forma completa pelo público alvo de um total de 19825 Gerentes Gerais e Gerentes de Relacionamento de Unidades de Negócios de todo o Brasil. No questionário foram solicitadas respostas para 48 questões sendo necessária a resposta de 100% das questões para que o questionários fosse concluído.

Dos 19825 questionários enviados 362 foram devolvidos por motivos diversos como ausência do funcionário por férias e endereço de e-mail inválido, ou seja 1,82% de perda. A população da amostra foi então 19463 questionários válidos. Deste total 3891 colegas acessaram o *link* disponibilizado, sendo que 620 não concluíram as questões, sendo excluídos da amostra final. A situação pode ter ocorrido pela necessidade de que as respostas fossem realizadas durante o expediente de trabalho, dada a utilização de *software* interno do Banco do Brasil chamado “Enquete BB”, fazendo com que muitos funcionários terem que deixar para depois a complementação das respostas face a atendimentos ou demais demandas.

Os respondentes puderam gravar suas respostas parciais para complementação e encaminhamento em momento posterior. A pesquisa ficou, inicialmente disponível por duas semanas, tendo sido concedida semana adicional para permitir um maior número de respondentes. Essa prorrogação de prazo, contudo, não foi formalmente comunicada.

Para a verificação dos aspectos ligados ao impacto no desempenho, além das escalas científicas, foram utilizadas as informações de recebimento de PDG no primeiro semestre de 2018.

O questionário utilizado, bem como as respectivas bases teóricas, seguem no quadro abaixo:

Quadro 1 - Dimensão Confiança

QUESTÃO	INDICADOR	BASE TEÓRICA
CONFIANÇA		
8	Em nossa equipe confiamos muito uns nos outros	Baruch e Lin (2012)
9	Eu sei que posso contar com os outros membros da equipe	Baruch e Lin (2012)
10	Os outros membros da equipe sabem que podem contar comigo	Baruch e Lin (2012)
11	Eu confio em todos os membros da equipe	Baruch e Lin (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 2 - Dimensão Visão Compartilhada

QUESTÃO	INDICADOR	BASE TEÓRICA
VISÃO COMPARTILHADA		
12	Existe um objetivo comum em nossa equipe	Baruch e Lin (2012) <sup>2</sup>
13	Os membros de nossa equipe compartilham as mesmas ideias e visões entre si	Baruch e Lin (2012)
14	Todos os membros da equipe estão comprometidos com os objetivos da equipe	Baruch e Lin (2012)
15	Há total concordância de visão em nossa equipe	Baruch e Lin (2012)
16	Os membros de nossa equipe fazem o melhor para atingir as metas coletivas	Baruch e Lin (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 3 - Dimensão Interação Social

QUESTÃO	INDICADOR	BASE TEÓRICA
INTERAÇÃO SOCIAL		
18	Os membros de nossa equipe mantém bons contatos com os colegas	Baruch e Lin (2012)
19	Os membros de nossa equipe mantém estreitas relações sociais com os colegas	Baruch e Lin (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 4 - Dimensão Cooperação

QUESTÃO	INDICADOR	BASE TEÓRICA
COOPERAÇÃO		
20	Os membros de nossa equipe "Nadam e Afundam" juntos	Baruch e Lin (2012)
21	Os membros de nossa equipe querem que o outro tenha sucesso	Baruch e Lin (2012)
22	Os membros de nossa equipe buscam atitudes compatíveis com o trabalho em equipe	Baruch e Lin (2012)
23	Nosso trabalho em equipe corre bem	Baruch e Lin (2012)
24	Quando os membros da equipe trabalham juntos, geralmente procuram soluções que sejam boas para a equipe	Baruch e Lin (2012)
25	Dedico algum tempo para ajudar os colegas	Souza (2015)
26	Levo em consideração o meu interesse quanto o interesse dos colegas	Souza (2015)
27	Eu gosto de compartilhar meus conhecimentos e argumentos de vendas	Souza (2015)
28	Meu sucesso é alcançado através do trabalho conjunto com outros colegas	Souza (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 5 - Dimensão Competição

QUESTÃO		BASE TEÓRICA
COMPETIÇÃO		
29	Os membros de nossa equipe estruturam as coisas para favorecer o seu próprio interesse e não o de outros membros da equipe	Baruch e Lin (2012)
30	Os membros de nossa equipe tem relacionamento perde-ganha	Baruch e Lin (2012)
31	Os membros de nossa equipe gostam de mostrar que são superiores aos outros em performance	Baruch e Lin (2012)
32	As atitudes de trabalho dos membros de nossa equipe são incompatíveis entre si	Baruch e Lin (2012)
33	Os membros de nossa equipe dão alta prioridade para as coisas que eles querem realizar e baixa prioridade para as coisas que os outros querem realizar	Baruch e Lin (2012)
34	A quantidade de reconhecimento que recebo em nossa empresa depende de como é a minha classificação em performance em comparação aos outros gestores	Souza (2015)
35	Eu prefiro buscar meus objetivos sozinho do que com ajuda de outros colegas	Souza (2015)
36	Eu gosto de ser reconhecido como o melhor gestor de minha área de atuação	Souza (2015)
37	Faço melhor que meus colegas mesmo quando realizamos trabalhos em equipe	Souza (2015)
38	O bom desempenho dos meus colegas (gerentes) influencia meu esforço para melhorar	Souza (2015)
39	Meu sucesso é decorrente da competição com outros colegas gestores	Souza (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 6 - Dimensão Performance

QUESTÃO	INDICADOR	
PERFORMANCE		
40	A qualidade do trabalho de nossa equipe é superior ao trabalho de outras equipes de nossa organização	Baruch e Lin (2012)
41	Nossa quantidade de trabalho é satisfatória	Baruch e Lin (2012)
42	Nosso planejamento e alocação de recursos são superiores a de outras equipes	Baruch e Lin (2012)
43	Nosso desempenho geral é satisfatório	Baruch e Lin (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 7 - Dimensão Compartilhamento de Conhecimento

QUESTÃO	INDICADOR	BASE TEÓRICA
COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO		
45	Nós compartilhamos nossas experiências de trabalho uns com os outros	Baruch e Lin (2012)
46	Compartilhamos nossa experiência a pedido dos outros colegas	Baruch e Lin (2012)
47	Compartilhamos relatórios e documentos de trabalho uns com os outros	Baruch e Lin (2012)
17	Nossos superiores esperam que compartilhem conhecimento com outros colegas	Souza (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 8 - Dimensão Programa de Desempenho Gratificado

QUESTÃO	INDICADOR	BASE TEÓRICA
PROGRAMA DE DESEMPENHO GRATIFICADO		
44	O Programa de Desempenho Gratificado é aspecto importante para que eu busque resultados superiores aos demais colegas	Entrevistas qualitativas
48	Recebi PDG (Plano de Desempenho Gratificado na avaliação do último semestre (2018/1)	Não escalável

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### 3.2.1 Tratamento dos dados na fase quantitativa

Para a análise estatística foi utilizada *software*, SPSS, para compreensão do perfil dos pesquisados (frequência e média), análise dos indicadores de cooperação (médias e comparação de médias), análise dos indicadores de competição (médias e comparação de médias), impacto da cooperação e competição na performance, tanto com as escalas definidas como com as informações de recebimento de PDG (regressão linear).

### 3.3 Ambiente de pesquisa

Para que a o objeto de pesquisa seja compreendido é importante esclarecer e delimitar o ambiente de pesquisa, o que faremos a partir de agora.

O Banco do Brasil é um dos maiores conglomerados financeiros da América Latina, sendo o primeiro banco a operar no Brasil e também a primeira empresa a realizar oferta pública de ações no mercado de capitais brasileiro. Possui mais de 200 anos de história, confundindo-se com a história recente do Brasil. Trata-se de uma Pessoa Jurídica de Direito Privado, Sociedade Anônima Aberta, de Economia Mista e controlada pela União. Integra o Novo Mercado da B3, com presença no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), da Bolsa de Valores de Nova Iorque, na carteira Dow Jones Sustainability Emerging Markets, resultado do compromisso da nossa Administração com a transparência, a prestação de contas, a equidade e responsabilidade socioambiental, suportadas pela utilização de ferramentas de monitoramento que alinham o comportamento dos executivos ao interesse dos acionistas e a sociedade em geral.

O Banco do Brasil está presente em 99,80% dos municípios brasileiros e as 4853 agências representam 21,80% de participação no mercado financeiro nacional. Na rede externa conta com 29 dependências, localizadas em 20 países. Além disso, possui parceria com 884 bancos atuando como seus correspondentes em 106 países.

A Estratégia Corporativa 2018-2022 estabeleceu como propósito “Cuidar do Que é Valioso para as Pessoas”, tendo como Visão “Ser a empresa que proporciona a melhor experiência para a vida das pessoas e promove o desenvolvimento da sociedade, de forma inovadora, eficiente e sustentável”. Também foram definidos os valores da instituição como Foco no Cliente, Inovação, Ética, Eficiência, Protagonismo, Confiabilidade e Espírito Público. Em resumo, o objetivo é ser a “empresa brasileira inovadora, que conecta as pessoas às suas realizações”.

No que se refere a criação de valor o Banco do Brasil possui mais de 1,4 Trilhão de Reais de Ativos e 864 Bilhões de Reais em Gestão de Recursos de Terceiros. Possui mais de 300 mil acionistas, 65,8 milhões de clientes e 36,40 milhões de correntistas. Atualmente possui aproximadamente 98 mil funcionários.

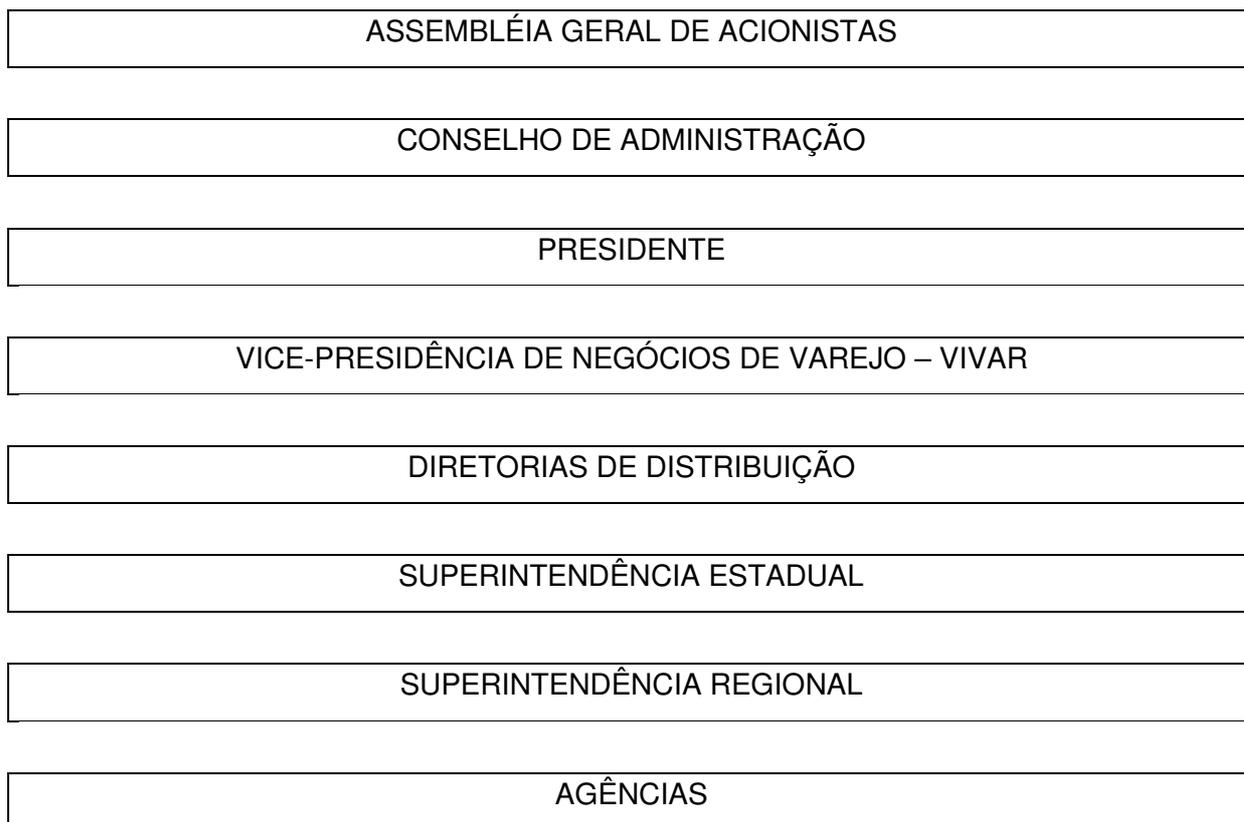
Todas as decisões do Banco do Brasil são tomadas de forma colegiada e com comitês estratégicos que garantem agilidade, qualidade e segurança nos processos.

Do organograma do Banco do Brasil foram estudadas especificamente as agências de duas Diretorias. Essas eram responsáveis, quando da realização da pesquisa, pela coordenação estratégica das atividades realizadas no dia a dia das

agências e distribuição dos produtos e serviços a serem realizados. Assim, temos a Diretoria de Distribuição do Sudeste (Disud) que subordina as agências da Região Sudeste do Brasil, com sede em São Paulo/SP, e a Diretoria de Distribuição com sede em Brasília/DF que coordena as ações de todas as demais agências do País.

Para facilitar a compreensão é apresentado o organograma simplificado:

Figura 4 - Organograma



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

As agências são unidades de negócios e atendimento que prestam os serviços aos clientes e usuários, gerando negócios que compõe ao final, o resultado do banco. É neste local que atuam os Gerentes de Relacionamento e os Gerentes Gerais, que foram escolhidos como público alvo da pesquisa. O Gerente Geral atua como primeiro nível de gestão operacional, detêm procuração da empresa e é, dentro de sua área de atuação, responsável por representar o banco. Também subordina os demais funcionários da agência e responde pela coordenação e entrega de resultados. Possui portanto, funções de gerenciamento de pessoas, processos e negócios. O Gerente de Relacionamento possui a função de gerenciar o relacionamento com os clientes e distribuir produtos e serviços do banco, sendo

responsável direto pelo cumprimento dos objetivos propostos para a sua carteira de clientes. Uma agência possui um Gerente Geral, podendo ter Um Gerente de Relacionamento ou até 30, dependendo do porte e configuração da dependência,

As agências possuem em razão da recente revisão, funções diferentes. Seguem breve descrição de cada modelo:

- **EMPRESA:** Segmento especializado no atendimento a Micro e Pequenas Empresas com faturamento anual entre R\$ 1.000.000,00 e 25.000.000,00. Poderão existir empresas com perfis diferentes, seja por interesse negocial do banco ou indisponibilidade de atendimento especializado para empresas de segmentos diferentes do indicado. O atendimento é realizado em agência especializada que atendem somente Pessoas Jurídicas.
- **ESTILO:** Modelo que procura atender clientes por perfil de renda e investimento que necessitem de orientação financeira e serviços diferenciados. As agências Estilo também são especializadas, ao passo que somente atendem esse perfil em unidades próprias, com padrão e leiaute exclusivos.
- **ESCRITÓRIOS DE NEGÓCIOS:** Agências que realizam o atendimento de forma remota com utilização preponderante de e-mail, mensagens instantâneas e telefone. É possível também realizar o atendimento através de chamadas de videoconferência.
- **ATENDIMENTO:** Unidades sem clientes em carteiras que prestam atendimento presencial a clientes de todas as outras unidades ou usuários que prefiram o atendimento presencial, seja por necessidade, seja por conveniência.
- **MISTA:** Possui vários mercados em apenas uma unidade, possuindo clientes Estilo, Empresas, etc. Geralmente encontrada com mais frequência em cidades onde o número de clientes de determinado segmento não permita a criação de uma unidade especializada.

## 4 DOS RESULTADOS

### 4.1 Apontamentos da fase qualitativa

A abordagem qualitativa, neste trabalho, teve por objetivo preparar a pesquisa, buscar *insights* e direcionar a construção das questões a serem aplicadas na fase quantitativa. O principal aspecto foram a busca de elementos fossem ao encontro daquilo que já foi abordado na revisão da literatura bem como evidenciasse possíveis lacunas que necessitassem de tratamento ao longo da captura de dados da oitiva do público alvo.

Conforme já discorrido no capítulo do método, a quantidade e a natureza das funções dos entrevistados foi escolhida por julgamento e conveniência e buscou ouvir respondentes que trabalham nos segmentos estratégico e tático.

A percepção sobre o a competição e cooperação foi diferente quando por cada um dos grupamentos. Diante disso, a análise foi realizada estratificando e agrupando os respondentes em funções estratégicas (Vice-presidente e Gerentes Executivos) e Tático (Superintendente Estadual, Superintendente Regional e Gerente Regional de Gestão de Pessoas). A escolha deste critério foi definido pela conveniência e aderência aos objetivos da pesquisa.

Os dados foram obtidos através da opinião dos indivíduos, sendo algo conhecido como dados subjetivos. Hair et al. (2005) professa que esses dados que advém da opinião dos entrevistados e pertence ao domínio de sua consciência.

Seguem as ponderações de cada grupamento.

#### 4.1.1 Ponderações dos respondentes de em órgãos estratégicos

Para organizar a apresentação e preservar o sigilo dos respondentes usou-se a terminologia primeiro, segundo e terceiro executivo, sem que isso represente qualquer indicativo de preferência ou hierarquia entre eles. A contextualização é realizada como forma de tornar mais didática a apresentação da pesquisa. A escolha ocorreu de forma não probalística e por conveniência.

Ao abordarem a questão de como as métricas trazidas pelo PDG (Programa de Desempenho Gratificado) levam a determinados comportamentos, os

entrevistados responderam que é o principal programa de premiação e reconhecimento que o banco tem atualmente.

O primeiro executivo, lembrando que participou da criação do programa, afirmou que no momento em que foi criado se buscou muito mais o reconhecimento daqueles que representavam os 30% melhores de cada segmento. Esperavam que isso gerasse um movimento de competição saudável de competição e que isso alavancasse os resultados do banco. Ao passo que esse movimento se popularizou no banco, percebeu que gerou um movimento positivo, uma competição saudável e que leva à superação dos objetivos. Que o PDG não teria esse objetivo de indução inicialmente, mas sim o de reconhecer os melhores funcionários. Conclui dizendo que “a remuneração é um negócio sensível. A gente nem chama de remuneração, a gente chama de premiação. Essa parte do ser humano, o bolso, é uma parte que gera bastante interesse das pessoas”.

Sobre o mesmo questionamento o segundo executivo afirmou que apesar de existirem outros meios de premiações que, podem pagar mais que o PDG, este último é um indutor de comportamento. Lembra que até pouco tempo o colega poderia receber o PDG e somente depois ficava sabendo. Era mais um reconhecimento do que um fator de indução. O que esperam agora é que seja o principal fator de indução de negócios por meio de premiação no BB. Cita também que é importante ter um momento de celebração, de reconhecimento, porque apesar de importante, as pessoas não são movidas apenas por dinheiro.

O terceiro executivo, complementa que o PDG foi criado para reconhecer os melhores desempenhos, esperando que o ambiente competitivo desafiasse as pessoas. Que a competição, quando se tem instrumentos para medi-la, fazem as pessoas irem além de seus limites. Traz que o ser humano tem a capacidade de se superar desde que receba incentivos para tal, neste caso um reconhecimento financeiro e também uma vitrina onde o colega pode se enxergar em comparação a seus pares, pois as pessoas gostam de serem reconhecidas como um profissional de alta performance. Então a soma dos dois fazem com que se tenha um desempenho superior.

Ao serem questionados se o relacionamento entre os gerentes impactaria os resultados o primeiro executivo respondeu que não necessariamente, que depende da efetiva ação de uma liderança, de um propósito forte para gerar ganhos para a organização. Os outros afirmaram que impacta, não sabendo precisar de que forma.

Acreditam que pode gerar reflexos positivos ou negativos no comportamento e no desempenho dos gestores.

Quando questionado se a performance é o aspecto mais importante para a evolução das carreiras dos Gerentes Gerais de Unidades de Negócios e Gerentes de Relacionamento em Unidade de Negócios todos responderam que é um aspecto importante, mas não o mais importante. Seria um conjunto de fatores que envolvidos que, em equilíbrio, podem indicar uma maior prontidão em assumir funções hierarquicamente superiores no banco. O primeiro executivo cita que o banco valoriza três aspectos que devem estar equilibrados: experiência, formação e resultados. “É o que é valorizado e o que deve ser valorizado sempre”. O segundo executivo aduz que é um conjunto de fatores, não adiantando ter um desempenho fenomenal se não tiver um *networking* bom, uma boa capacitação e até mesmo sorte de estar no lugar certo na hora certa. Então não seria um fator ou outro, mas um conjunto no qual o desempenho é fundamental, uma credencial. O terceiro executivo seguiu na mesma linha, citando que o desempenho é sim importante, mas não o mais importante, principalmente quando o gestor passa a cuidar de equipes maiores ele não pode ser somente competitivo, ele precisa cuidar de outros elementos. Quando passa para um nível mais estratégico, muito mais é exigido. A performance gera um certo credenciamento mas a partir de um certo nível as características que são avaliadas passam a ser outras. Além da competição é preciso analisar o quanto ele está contribuindo para o todo, para que todo o sistema ande, encontrando o equilíbrio entre a alta performance de curto de longo prazo.

Sobre se ranqueamento dos funcionários seria algo produtivo responderam que sim, sendo esta prática adotada com relativo sucesso, não somente pelo Banco do Brasil, mas por outros setores também.

Perguntou-se se o desempenho do Gerentes Gerais de Unidades de Negócios e Gerentes de Relacionamento em Unidades de Negócio são resultado do trabalho conjunto entre os pares, o primeiro executivo indicou que o índice de colaboração é muito baixo, que não ocorreria de forma espontânea, podendo ocorrer por ação da Superintendência Regional ou Estadual, mas não tendo origem a partir do próprio gestor. Para o segundo executivo, o desempenho dos gestores não necessariamente passa pela integração com os pares, podendo a agência ou a carteira atingirem resultados trabalhando individualmente. Acrescenta que essa troca acontece bem menos do que deveria, sendo que estão tentando incentivar

essa prática com utilização de estágios em unidades, onde colegas trabalham determinados períodos em outras dependências para melhorar a integração. Ambos, contudo reconhecem que esse integração é conduzida, preponderantemente ao nível tático. Para o terceiro executivo existe muita sinergia nesse sentido, principalmente nos fóruns, grupos de *wattsapps*, onde as pessoas se ajudam para capturar oportunidades e dificuldades operacionais. Cita inclusive, que isso a está questionamento o modelo de normatização no banco pois as pessoas preferem realizar consultas a seus pares do que a norma escrita.

O ambiente mais adequado para atingir melhores resultados, se competitivo ou colaborativo foi objeto de indagação. Para o primeiro executivo não existe uma resposta clara dado o tamanho da empresa. Contudo, acredita que se tiver uma equipe formada apenas por profissionais de ponta a competição pode gerar excelentes resultados. Por outro lado, sendo formado por equipes medianas então o ambiente colaborativo pode surtir melhores efeitos. Assim, como os profissionais de melhor desempenho são uma parcela muito pequena dos funcionários em qualquer empresa, acredita que o ambiente colaborativo traga melhores resultados. Por outro lado, o segundo executivo acredita que o ambiente deve ser competitivo entre as unidades de mesmo perfil e cooperativo entre as de perfil diferente. O terceiro executivo acredita que a cooperação faz parte da cultura do banco e ocorre mesmo sem uma indução direta da empresa.

A pergunta sobre se os reconhecimentos realizados pela empresa estão sedimentados mais em aspectos coletivos ou individuais responderam dois executivos responderam que é misto, sendo que o reconhecimento coletivo nunca foi abandonado. Um dos executivos, por sua vez, ponderou que apesar de ser um modelo misto a premiação é individual.

Sobre o instrumento de medição das agências se sobressaiu a questão de que ele induz ora à cooperação, ora à competição. Teve momentos em que somente as entregas coletivas eram acompanhadas, posteriormente se passou a acompanhar com mais zelo as entregas individuais, algo que potencializou a competição, fazendo inclusive com que não ocorresse cooperação nenhuma. Hoje, segundo um dos entrevistados, a empresa está recuperando um pouco da cooperação, algo que classifica como “um olhar mais amplo para a gestão”.

Os gestores de nível estratégico apresentaram uma série de contribuições para a análise e o entendimento do fenômeno coopetição no contexto e estudo.

Através de análise transversal, com a discussão de pontos de concordância ou contradição entre os mesmos que aliada a ponderações da literatura auxiliou na validação das escalas e compreensão do contexto à luz da coopetição.

Todos os gestores estratégicos entrevistados demonstraram alinhamento com o impacto que o PDG gera em termos de competição. Acreditam que é um movimento capaz e gerar resultados superiores a partir da indução de comportamento. Um deles afirma que o PDG “é o principal fator de indução de negócios” atualmente na empresa. A competição seria capaz de levar as pessoas além dos limites. Isso é confirmado pela convicção que o ranqueamento dos funcionários é algo produtivo para a empresa.

Por outro lado, afirmaram que a cooperação não é muito incentivada pelo nível estratégico, sendo geralmente realizada pelo nível tático. Um dos executivos inclusive traz a crença que a integração não é necessariamente importante para que uma agência ou carteira atinja os resultados. Isso pode ocorrer individualmente.

Aqui é possível avaliar que a indução para os negócios leva, segundo os gestores ouvidos, a um processo de competição, dado que este comportamento tende a ser mais fortemente induzido pela alta gestão quando comparado com o movimento de cooperação. Demonstrada a importância da compreensão do fenômeno da coopetição, pois os resultados poderão ser utilizados por estes gestores para, de forma científica, atomizar os resultados.

Surge também aspecto sobre os instrumentos de medição do banco que ora levam à mais cooperação, ora levam a mais competição. Isto está aderente com o conceito de coopetição adotado neste trabalho onde caracteriza a coopetição como um “*continuum*” entre competição e cooperação. (BENGTSSON; ERIKSSON; WICENT, 2010). Também ao modelo teórico de Bengtsson e Kock (2000) que professa a variação existente entre cooperação e competição sendo ora o ambiente mais cooperativo, ora mais competitivo.

Enfim, os gestores de nível estratégico acabaram por reafirmar a existência do fenômeno coopetição na empresa contexto, inclusive com uma maior indução institucional à competição. Também caracterizaram o “*continuum*” que de tempos em tempos dá mais enfoque à competição ou à cooperação.

#### 4.1.2 Ponderações dos respondentes de órgãos táticos negocial

Similar à forma de apresentação dos dados obtidos na fase qualitativa seguem as informações do grupo, mais especificamente no tocante às impressões dos gestores que atuam em órgãos táticos do Banco do Brasil. A definição da amostra ocorreu de forma não probalística e por conveniência, na qual a escolha ocorre por elementos subjetivos do pesquisador e de acordo com a conveniência deste, de acordo com as pessoas que estejam ao alcance do pesquisador e que desejem responder às questões. Também para facilitar a compreensão e preservar o sigilo dos respondentes trataremos como superintendente 1 e superintendente 2, sem contudo que isso indique preferência ou hierarquia entre eles.

Partindo da pergunta sobre como as métricas do PDG levam a determinados comportamentos, o Superintendente 1 asseverou que apesar de acreditar que as pessoas não trabalhem somente por dinheiro, o PDG é sim um instrumento que leva as pessoas a produzirem cada vez mais. Para o Superintendente 2 o PDG é um instrumento que o banco usa para sinalizar que, em o funcionário atingindo determinados resultados ele colherá benefícios. Tem auxiliado em uma maior mobilização lateral e abrangente da força de vendas para a entrega dos objetivos. Complementa dizendo que como unidade tática, o grande esforço é o da comunicação das regras do programa, para que isso se torne um fator motivador, mobilizador da força de vendas.

O impacto do relacionamento entre os gestores no resultado também foi objeto de indagação, sendo que para o Superintendente 1 a sinergia entre as pessoas, de pequenos e grandes grupos trazem coisas novas e troca de experiências, que quando socializadas estimulam o crescimento de todos. O Superintendente 2 afirma que a teia de informações, a cadeia de comunicações que se estabelecem em redes, podem tanto potencializar como mitigar a mobilização, sendo então necessário destacar a necessidade de uma boa comunicação.

Ambos acreditam que o tamanho da rede de relacionamentos ambos acreditam na capacidade dele a de impactar os resultados pois uma grande rede trará mais oportunidades para a troca de informações e experiências. Para um dos entrevistados o tamanho da rede impacta muito na performance do gestor quando indica: "Impacta muito. Hoje a gente sabe que as competências estão mais abertas, elas, especialmente as competências chamadas mais soft, ou sociais ou

comportamentais, neste aspecto, a capacidade de relacionamento, seja com os *Stakeholders*, seja externamente com os clientes, seja internamente entre seus pares, ou superiores, elas podem tanto conferir maior assertividade no cumprimento das metas”.

Perguntou-se se a performance dos gerentes é o aspecto mais importante para a evolução de suas carreiras tendo o Superintendente 1 respondido que sim, pois o banco se alicerça na meritocracia, sendo que o desempenho de cada gestor é um catalizador e um propulsor na evolução de suas carreiras. Similar é o entendimento do Superintendente 2 quando explica que a performance é um dos aspectos mais importantes para o crescimento profissional. Complementa contudo que deve ser conjugado com o estilo de gestão, com comportamento, com tratamento às pessoas, estilo de liderança. Não tem dúvida, porém, que o desempenho é fundamental para ter ascensão profissional dentro de uma empresa que premia o mérito no processo de encarreiramento.

Sobre o aspecto dos gerentes quererem fazer mais do que os outros o Superintendente 1 ponderou que a maioria dos gestores sim e que “a gente querendo ser o melhor, a gente sempre consegue contribuir mais. Acho isso extremamente produtivo, porque a busca incessante por ser diferente, por chegar ao todo, incentiva os outros colegas correr atrás sempre do primeiro colocado. Acho que isso é uma competição sadia, algo que nós devemos promover na nossa rede de agências, sempre no intuito de todo mundo avançar junto”. O Superintendente 2, na mesma linha, acredita que os gestores buscam patamares crescentes de resultado, o que traz no médio prazo uma perspectiva crescente em termos de positiva em termos de encarreiramento, desenvolvimento e satisfação pessoal. Lembra também que cada indivíduo busca a excelência por motivos que lhe são únicos.

Dois aspectos surgiram da indagação sobre se o desempenho do gestor é um resultado do trabalho conjunto entre seus pares, bem como do compartilhamento de argumentos de vendas e boas práticas entre os gestores. O Superintendente 1 é cético com relação a essa troca, pois acredita que a formação de um gestor ocorre mais com base em sua experiência, formação, adequando o repertório para atingir os objetivos. Por outro lado, respondeu que percebe que as trocas entre os gestores acontecem. Para o superintendente 2, especialmente entre os Gerentes de Relacionamento ocorre o que chama de “cooperação tácita”. Para este é necessário

que haja uma cooperação em termos de clima organizacional, de camaradagem, de respeito e de troca de conhecimentos. “Um pouco mais acima temos as pessoas competindo por melhores realizações, de destaque, mas sem abrir mão dessa infraestrutura para o sucesso, que é essa cooperação na base da organização.

Ambos os entrevistados indicaram momentos em que a cooperação e a competição ocorrem, sendo que um deles aponta que a competição e a cooperação não se agridem, uma não é contra a outra, podendo existir uma competição para buscar um nível de excelência maior entre todos os colaboradores e ao mesmo tempo a cooperação quando ocorre a disseminação do conhecimento. Para tanto o reconhecimento pelo resultado vem sendo direcionado tanto as entregas coletivas como as individuais.

Divergem contudo quanto ao ambiente que seria mais indicado à alta performance de vendas. Enquanto o Superintendente 1 acredita que o ambiente competitivo é mais interessante porque deixa as pessoas mais aguçadas, especialmente no varejo onde velocidade nas entregas e energia são vitais. Também aduz que atualmente o banco está seguindo caminho da competição pelo fato de estar em processo de recuperação da rentabilidade. Por outro lado, o Superintendente 2 não consegue perceber uma tendência clara, nem para um lado, nem para o outro. Segundo este o banco estaria convergindo para o centro. Os níveis crescentes de colaboração está se sobrepondo à competição aguerrida de outrora, ante a um olhar mais sistêmico que está sendo empregado.

Os gestores de nível tático reforçam a indução para a competição trazida pelos gestores de nível estratégico, trazem o elemento de que os níveis de cooperação estão aumentando. Por outro lado, também asseveram que a cooperação é fenômeno presente no contexto da empresa estudada e, mesmo sem ser tratada como fenômeno, é considerada no momento da tomada de decisões de gestão. Mesmo que, corporativamente, a indução esteja mais clara para a competição, preocupam-se com a formação também de ambientes colaborativos para um melhor ambiente de negócios.

Bengtsson e Kock (2000) produziram conceito em que as empresas podem se beneficiar tanto da cooperação quanto da competição e que ambos os aspectos precisam ser evidenciados, reconhecendo a complexidade de tratar em interações fundamentalmente contraditórias como a cooperação e a competição.

A definição trazida no parágrafo anterior, mesmo que este trabalho aborde relação entre gestores ao nível individual, traz elemento importante que foi tratada na fase quantitativa reconhecendo a citada complexidade. Cooperação e competição foram sopesadas com a performance na busca de primeiro, evidenciar qual elemento produz melhores resultados no banco; e segundo, avaliar se tanto cooperação quanto a competição estão presentes no contexto da empresa. A literatura, a análise do contexto e as opiniões apresentadas pelos entrevistados estão alinhados sobre a importância de se conhecer o fenômeno coopetição e que ele pode sim, influenciar a geração de resultados. Com este alinhamento, as escalas definidas estão aderentes aos objetivos de pesquisa.

#### 4.1.3 Ponderações do respondente de órgão tático de Recursos Humanos

A escolha ocorreu também por julgamento e conveniência diante da facilidade de acesso ao gestor. Em horário previamente definido e em sala reservada realizamos a entrevista cujas percepções podem ser ponderadas com os demais gestores da fase qualitativa que fazem parte do grupamento de distribuição, ou seja, muito mais ligados à vendas. As perguntas realizadas não tiveram grandes variações às aquelas apresentadas aos demais gestores.

Quando perguntado como as métricas trazidas pelo PDG induzem a determinados comportamentos respondeu que gerou uma sensibilidade muito maior para com os números, um olhar de acompanhamento. Os funcionários estariam muito menos tolerantes a erro e mais “beligerantes”.

Imagina que o relacionamento entre os gestores impacta o resultado, apesar de não possuir dados para isso. Que a empresa incentiva esse comportamento de forma muito mais informal do que institucional e que o tamanho da rede de relacionamentos pode influenciar nos resultados apresentados.

Ao ser questionado se o desempenho de um gestor é o aspecto mais importante para a evolução de sua carreira asseverou que talvez não seja o mais importante, mas é o mais visado. Ponderou também que há grupos de gerentes que querem fazer mais do que os outros, principalmente os mais jovens que possuem dentro de si um âmago de competição mais expandido. Acredita que esse desejo pode ser produtivo no sentido que faz a roda girar mas, que em excesso, pode ser usurpador. Como exemplo cita que em conversas com gestores percebe que a

competição está mais forte dentro da empresa (entre gestores) do que fora (com os concorrentes). Está convencido no entanto, que o comportamento de desejar realizar mais do que os outros acaba influenciando os outros a melhorarem tal como “coelho de corrida”.

Sobre a descrição do esforço para superar os colegas cita que alguns colegas que conhecem as ferramentas, as regras de acompanhamento, dos instrumentos de gestão, acabam tendo um destaque superior aqueles que ficam pautados apenas nos aspectos negociais.

A construção de argumentos de vendas e as entregas são resultado, em algumas vezes, do compartilhamento entre os pares. Contudo muitas vezes a intensão da empresa acaba se perdendo no dia a dia porque há muita influência do estilo de gestão do Superintendente Estadual, do Regional, de cada Gestor das dependências, o que faz com que a construção coletiva acabe se perdendo na escala da empresa.

Na questão sobre se o reconhecimento é realizado mais para as entregas coletivas ou individuais teceu que o seu sentimento é que as entregas individuais são mais valorizadas. Mesmo reconhecendo que isso é importante sente que precisaria ocorrer um equilíbrio maior com a cooperação.

Para o entrevistado quando as lideranças funcionam e sabem dosar a competição e a cooperação, estas podem coexistir. Existem ferramentas para indução à performance superior, mas também existe a necessidade de olhar a empresa como um todo. A percepção que tem é que isso há uma variação muito grande entre as agências. O relacionamento dos colegas podem impactar tanto de forma positiva como negativa nos resultados. Positiva quando os colegas se ajudam para atingir novos patamares de resultado e negativa quando gera “leniência”, mais tolerância com o desempenho reduzido. É preciso buscar o equilíbrio.

Para atingir os resultados no varejo entende que a competição é mais efetiva, apesar de ser necessário um certo equilíbrio com a cooperação e neste momento o banco estaria com um viés mais competitivo.

A entrevista manteve o padrão de informações das anteriores, indicando que o comportamento competitivo está mais evidenciado neste momento, mas reconhecendo que a cooperação também está presente. Trouxe-se a dualidade de que tanto a competição como a cooperação quando em excesso podem gerar benefícios ou problemas, dependendo do contexto e ênfase de cada um. O estudo

de Souza (2015) apresentou contexto onde a ênfase cooperativa impactava negativamente nos resultados. Isto demonstra a importância de conhecer o contexto, os resultados alcançados para definir se a ênfase deve ser maior na cooperação ou na competição, mesmo que ambas estejam presentes.

## **4.2 Resultados da fase quantitativa**

Nesta fase estão apresentados os principais resultados obtidos na fase quantitativa, explicitando e realizando uma correlação com os objetivos traçados no início deste trabalho. Os resultados foram obtidos através de questionários encaminhados para os gestores no modo indicado na seção de método, sendo portanto, tratamento de dados considerados primários. Foi, também, indicada a aderência das amostras com o perfil dos profissionais do Banco do Brasil com a do público que efetivamente respondeu os questionários.

### **4.2.1 Perfil da amostra**

Conforme indicado no capítulo do método a amostra obtida foi de 3271 questionários respondidos de forma completa em um público alvo total de 19825 gestores, perfazendo um percentual de respostas de 16,82%. Seguem as informações demográficas dos respondentes, que serão utilizadas como variáveis de controle da pesquisa. Também foram utilizadas para comparar cada grupamento de respostas com diferentes perfis de gestores, algo que poderá ser utilizado para estabelecer uma perspectiva de mais específica nas análises.

Assim, da amostra delimitada podemos retirar as seguintes informações referente ao perfil demográfico dos respondentes e que se encontram no quadro abaixo:

Quadro 9 - Perfil demográfico dos respondentes

PERGUNTA	DELIMITAÇÃO	PERCENTUAL	QUANTIDADE
<b>GÊNERO</b>	Masculino	66,20	2167
	Feminino	33,80	1104
<b>TEMPO DE FUNÇÃO GERENCIAL</b>	Até 2 anos	9,40	307
	De 2 a 5 anos	21,20	695
	De 5 a 10 anos	35,70	1168
	De 10 a 20 anos	31,50	1032
	Mais de 20 anos	2,10	69
<b>FUNÇÃO GERENCIAL</b>	Ger. Relacionamento	75,50	2468
	Gerente Geral	24,50	803
<b>TIPO DE AGÊNCIA</b>	Empresa	8,50	297
	Estilo	14,50	473
	Atendimento	20,50	672
	Escritórios Negócios	18,30	598
	Agência Mista	38,20	1249
<b>TOTAL DE FUNCIONÁRIOS NA AGÊNCIA</b>	Até 10	22,70	744
	De 11 a 20	31,50	1030
	De 21 a 30	26,60	871
	De 31 a 40	10,40	339
	Mais de 40	8,80	287

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 10 - Estado da Federação em que atuam dos entrevistados

<b>ESTADO DA FEDERAÇÃO EM QUE TRABALHA</b>	<b>ESTADO</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>QUANTIDADE</b>
	SP	27,40	897
	MG	13,00	425
	RS	10,30	337
	RJ	7,10	233
	SC	5,30	172
	BA	4,10	135
	PR	3,90	128
	DF	3,30	108
	GO	3,30	107
	PE	2,40	79
	CE	2,30	74
	MT	2,00	67
	MS	1,90	63
	ES	1,80	58
	MA	1,70	57
	PB	1,50	49
	RN	1,50	49
	RO	1,20	39
	PI	1,10	37
	TO	0,90	29
	AL	0,80	26
	PA	0,80	25
	AM	0,60	20
	RR	0,60	18
	SE	0,50	17
	AC	0,50	15
	AP	0,20	7

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Percebeu-se um número maior de homens entre os respondentes 66,20% contra 33,80% de mulheres. Esta estatística está bem aderente ao perfil de ocupantes de cargos de gestão no Banco do Brasil, onde se prepondera um perfil mais masculino. É preciso esclarecer que a função de Gerente de Relacionamento é onde o percentual de mulheres é maior do que em outros cargos seniores. Para fins ilustrativos no Banco do Brasil o percentual de homens em cargos gerenciais chega 64,84% enquanto as mulheres respondem por 35,16% dessas funções, isso conforme Relatório Anual 2017, elaborado pela KPMG Auditores. Isso demonstra que a amostra apresenta resultados próximos à realidade do banco como um todo.

Quanto ao tempo de função Gerencial observamos que 35,70% dos respondentes possui entre 5 e 10 anos de função enquanto 31,50% estão exercendo

a função entre 10 e 20 anos, ou seja, 67,20% dos respondentes estão na função entre 5 e 20 anos sendo portanto a parcela mais significativa da análise. Por outro lado o período de 2 a 5 anos possuímos 21,50% da amostra. Abaixo de 2 anos (9,40%) e mais de 20 anos (2,10%) foram os nichos que apresentaram os menores índices de acordo com os dados levantados. Para o tipo de Função Exercida tivemos 75,50% de Gerentes de Relacionamento e 24,50% de Gerentes Gerais, situação totalmente aderente à realidade do banco, pois cada agência possui apenas um Gerente Geral e pode contar com diversos Gerente de Relacionamento.

Procuramos também identificar o tipo de agência que cada colega desenvolve suas atividades. Esta variável é importante porque existem peculiaridades entre elas e que podem impactar o nível e competição/cooperação e o consequente impacto nos resultados. Lembramos que tais diferenças foram objeto de apresentação no capítulo 4. Desta mensuração, a amostra se demonstrou que 8,50% dos respondentes trabalham em agências Empresa, 14,50% em agências Estilo, 20,50% em agências de Atendimento. Os Escritórios de Negócios corresponderam a 18,30% das respostas. Contudo, a maioria das respostas adveio das agências mistas com 38,20% das respostas. Os dados não poderiam estar mais aderentes à atual realidade do banco. O processo de especialização que está criando mais agências Empresa e Escritórios não chegou até a maior parte das cidades do Brasil, o que faz com que as agências de natureza mista ainda sejam em maior número.

Sobre o tamanho das equipes pudemos evidenciar que a maior parte dos entrevistados trabalha em agências entre 11 e 20 funcionários (31,50%) o que demonstra que a maior parte dos gestores trabalha em agências médias. Estas agências se caracterizam por possuírem o Gerente Geral e um ou dois Gerentes de Relacionamento. Pelo menos 22,70% da amostra desenvolve suas atividades em agências com até 10 funcionários e 26,60% dos colegas trabalham em agências de 21 a 30 funcionários. Este grupo representa a oportunizaram a grande maioria das respostas pois 10,40% vieram de funcionários com agências de 31 a 40 funcionários. Da mesma forma 8,80% são de gestores em equipes com mais de 40 funcionários. No Banco do Brasil as agências de pequeno porte se destacam entre as respondentes. Isto pode ser explicado pela capilaridade do Banco do Brasil que está presente na maioria dos município dos Brasil, sendo a maior parte com um pequeno número de funcionários.

As respostas advieram de todos os estados na federação. Como destaque pontuamos do estado de São Paulo com 27,40%, Minas Gerais com 13% e Rio Grande do Sul com 10,30%. Todos os demais estados tiveram participação abaixo de 10%.

Apesar de não estar incluída na pauta demográfica, importante de apresentemos os resultado referente aos colegas que receberam o PDG no período de 2018/1. Isto tem por objetivo demonstrar a assertividade da amostra quanto à realidade instituída pelo programa. Dos respondentes 29,90% informaram terem recebido o PDG no período contra 70,10 que não. O resultado indica alto grau de confiança para as informações considerando que o programa prevê que 30% dos melhores desempenhos serão premiados. Isso valida a utilização deste resultado para apurar a performance dos gestores ao longo do semestre referido.

#### 4.2.2 Resultados quantitativos

O objetivo da pesquisa foi mensurar a coopetição entre os gestores do Banco do Brasil que atuam no chamado Varejo Bancário, bem como os possíveis impactos na performance das equipes. Para isso foram realizadas quarenta e oito perguntas, sendo quatro questões para medir a confiança entre os gestores, cinco para Visão compartilhada, duas para interação social, nove para apurar a cooperação, onze objetivaram medir a competição, quatro apuraram a performance e quatro para o compartilhamento de conhecimento. As escalas utilizadas para as indagações foram retiradas dos estudos de Souza (2015), Baruch e Lin (2012).

Os resultados podem ser verificados no quadro que segue. Procurou-se demonstrar tanto as médias e desvio padrão por indicador e consolidadas a fim de indicar a média por dimensão. A média por dimensão foi calculada ponderando-se inicialmente a média obtida nas respostas de cada um dos respondentes. Posteriormente calculou-se a média das médias para chegar se chegar ao resultado por dimensão (BAGOZZI; EDWARDS, 1998). No quadro abaixo pode se observar tanto a médias e o desvio padrão por indicador, bem como o resultado consolidado por dimensão. A apresentação está pautada na apresentação da média e desvio padrão dos indicadores que mensuraram confiança, visão compartilhada, interação social, cooperação, competição, performance, compartilhamento de conhecimento. O indicador do Programa de Desempenho Gratificado não foi apresentado com esse

padrão por não ser escalar. Acompanham cada quadro breves ponderações das dimensões com o resultado específico das variáveis de perfil utilizadas como pontos de controle neste trabalho.

A primeira a ser apresentada é a dimensão da “Confiança”:

Quadro 11 - Médias da Dimensão Confiança

QUESTÃO	INDICADOR	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
CONFIANÇA		3,877	0,853
8	Em nossa equipe confiamos muito uns nos outros	3,884	0,853
9	Eu sei que posso contar com os outros membros da equipe	3,783	0,881
10	Os outros membros da equipe sabem que podem contar comigo	4,386	0,687
11	Eu confio em todos os membros da equipe	3,453	1,074

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A análise da dimensão “Confiança”, possui detalhamento e discussão lançados no seguimento deste trabalho, contudo alguns pontos específicos foram previamente apresentados e discutidos, por realçarem aspectos do público alvo desta pesquisa. Os indicadores utilizados foram utilizados com o suporte acadêmico de Baruch e Lin (2012)

O gênero masculino apresentou resultado de confiança média de 3,929, superior ao obtido pelo gênero feminino que teve média ponderada de 3,773. O resultado pode ser considerado significativo diante do da análise da significância (0,000) na análise da comparação das médias. Na mesma linha, gestores com mais de 10 anos de função gerencial, demonstraram maiores médias na dimensão em questão. A significância de 0,000, na comparação das médias, demonstra que estatisticamente esse resultado é significativo.

Gestores com mais de 40 anos de idade tiveram destaque nas ponderações de confiança. O padrão da vinculação da idade com a confiança parece estar sedimentado. É possível afirmar pela significância obtida na análise (0,000) que existe uma elevação da confiança dos gestores diretamente proporcional à idade, ou seja, quanto maior a idade maior a confiança apresentada.

Diferente disso ocorre quando o ponto de controle paira sobre o tamanho das equipes. A significância (0,000) e a análise das médias por tamanho da equipe demonstraram que os gestores de agências menores (com até 10 funcionários) possuem valores de confiança mais elevados.

O grupamento dos Gerentes Gerais apresentou índices de confiança superiores ao dos Gerentes de Relacionamento (4,141 e 3,791 respectivamente). O resultado pode, estatisticamente, ser considerado significativo dada a ponderação da significância em 0,000. Para o tipo de agência, as de natureza mista obtiveram resultado superior na dimensão apresentada com significância de 0,000

De forma geral, os gestores que demonstram maiores índices de confiança são homens, com mais de 40 anos de idade, que exercem a função de Gerente Geral e trabalham em agências com até 10 funcionários.

No quadro que segue estão demonstrados os resultados para a “Visão Compartilhada”:

Quadro 12 - Médias da Dimensão Visão Compartilhada

QUESTÃO	INDICADOR	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
VISÃO COMPARTILHADA		3,583	0,801
12	Existe um objetivo comum em nossa equipe	4,073	0,890
13	Os membros de nossa equipe compartilham as mesmas ideias e visões entre si	3,364	0,918
14	Todos os membros da equipe estão comprometidos com os objetivos da equipe	3,489	1,016
15	Há total concordância de visão em nossa equipe	3,345	0,978
16	Os membros de nossa equipe fazem o melhor para atingir as metas coletivas	3,645	0,951

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A análise das médias da dimensão “Visão Compartilhada” demonstraram resultados superiores para o gênero masculino (3,604) quando da comparação com o gênero feminino (3,542). Os resultados podem ser considerados significativos pois a significância obteve resultado de 0,036. A visão compartilhada é maior para o grupo de gestores com mais de 10 anos de função e com mais de 50 anos de idade. Ambos alcançaram significância de 0,000.

Por outro lado, ponderando-se a visão compartilhada pelo tamanho das equipes, as maiores médias estão nos grupos que trabalham em agências com até 10 funcionários (média 3,660), aqui repetindo o obtido da dimensão de confiança. Agrega-se a este grupo os gestores que trabalham em equipes entre 31 e 40 funcionários (média 3,661). A significância ficou em 0,004.

A visão compartilhada seguiu padrão similar à confiança na ponderação da função gerencial onde os Gerentes Gerais apresentando maior resultado na dimensão (3,762) do que os Gerentes de Relacionamento (3,583). Ao resultados podem ser considerados significativos (Significância 0,000). O maior resultado para o “Tipo de Agência” ficou no grupamento Empresas com média de 3,647 e significância de 0,042, o que ainda pode ser considerado relevante.

Assim, a visão compartilhada apresentou resultados superiores para respondentes do sexo masculino, com mais de 50 anos, exercendo a função a mais de 10 anos, exercendo função de Gerentes Gerais, trabalhando em agências Empresa. Para o tamanho das equipes obteve-se resultado similar entre as de até 10 funcionários e aquelas entre 31 e 40 funcionários.

Quadro 13 - Médias da Dimensão Interação Social

QUESTÃO	INDICADOR	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
INTERAÇÃO SOCIAL		3,706	0,791
18	Os membros de nossa equipe mantém bons contatos com os colegas	4,053	0,829
19	Os membros de nossa equipe mantém estreitas relações sociais com os colegas	3,359	0,958

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A dimensão “Interação Social” teve resultados considerados relevantes, ponderada a significância, e médias maiores nos grupamentos acima de 10 anos de função gerencial, com mais de 40 anos de idade e em equipes com até 10 funcionários e dos Gerentes Gerais. Até aqui padrão similar ao encontrado nas dimensões “Confiança” e “Visão Compartilhada”, todos com significância abaixo de 0,05 demonstrando que o resultado tende a ser relevante. As demais divisões do público alvo tiveram suas amostras desconsideradas dada a significância acima de 0,05, considerado fora do padrão aceitável neste trabalho.

Quadro 14 - Médias da Dimensão Cooperação

QUESTÃO	INDICADOR	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
COOPERAÇÃO		3,965	0,637
20	Os membros de nossa equipe "Nadam e Afundam" juntos	3,675	0,986
21	Os membros de nossa equipe querem que o outro tenha sucesso	3,685	
22	Os membros de nossa equipe buscam atitudes compatíveis com o trabalho em equipe	3,695	0,899
23	Nosso trabalho em equipe corre bem	3,798	0,895
24	Quando os membros da equipe trabalham juntos, geralmente procuram soluções que sejam boas para a equipe	4,111	0,815
25	Dedico algum tempo para ajudar os colegas	4,220	0,731
26	Levo em consideração o meu interesse quanto o interesse dos colegas	4,229	0,708
27	Eu gosto de compartilhar meus conhecimentos e argumentos de vendas	4,563	0,614
28	Meu sucesso é alcançado através do trabalho conjunto com outros colegas	4,216	0,925

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Os gestores do gênero masculino apresentaram média de cooperação maior do que o gênero feminino, ponderado o resultado obtido na pesquisa (4,002 e 3,892 respectivamente). Os respondentes que exercem funções gerenciais a mais de 10 anos também apresentaram médias de cooperação maiores do que os demais grupos. O mesmo ocorre para aqueles que possuem mais de 40 anos e com os Gerentes Gerais. Até aqui observa-se aderência aos resultados obtidos nas dimensões anteriormente apresentadas. Funcionários que trabalham em agências com até 10 funcionários e em agências mistas apresentaram médias de cooperação superiores, indicando que gestores de equipes menores e de agências mistas são mais cooperativos. Todas as análises podem ser consideradas relevantes diante da significância calculada em 0,000.

Quadro 15 - Médias da dimensão Competição

COMPETIÇÃO		2,914	0,637
29	Os membros de nossa equipe estruturam as coisas para favorecer o seu próprio interesse e não o de outros membros da equipe	2,811	1,100
30	Os membros de nossa equipe tem relacionamento perde-ganha	2,626	1,047
31	Os membros de nossa equipe gostam de mostrar que são superiores aos outros em performance	2,668	1,201
32	As atitudes de trabalho dos membros de nossa equipe são incompatíveis entre si	2,401	1,017
33	Os membros de nossa equipe dão alta prioridade para as coisas que eles querem realizar e baixa prioridade para as coisas que os outros querem realizar	2,827	1,109
34	A quantidade de reconhecimento que recebo em nossa empresa depende de como é a minha classificação em performance em comparação aos outros gestores	3,988	1,085
35	Eu prefiro buscar meus objetivos sozinho do que com ajuda de outros colegas	2,203	1,129
36	Eu gosto de ser reconhecido como o melhor gestor de minha área de atuação	3,464	1,239
37	Faço melhor que meus colegas mesmo quando realizamos trabalhos em equipe	2,678	1,084
38	O bom desempenho dos meus colegas (gerentes) influencia meu esforço para melhorar	3,935	1,008
39	Meu sucesso é decorrente da competição com outros colegas gestores	2,453	1,145

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Na dimensão “Competição”, em análise prévia, ponderadas as médias e significâncias obtidas, denota-se que os gestores com idade entre 20 e 30 anos são mais competitivos em comparação aos demais. O mesmo ocorre com equipes com mais de 40 funcionários, Gerentes de Relacionamento e para o grupamento das agências Estilo. Os demais resultados ponderados pelas classificações utilizadas neste trabalho não foram apresentados (gênero e tempo de função gerencial) por terem cálculo de significância abaixo do aceitável definido neste trabalho.

Quadro 16 - Médias da dimensão Performance

QUESTÃO	INDICADOR	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
PERFORMANCE		3,048	0,757
40	A qualidade do trabalho de nossa equipe é superior ao trabalho de outras equipes de nossa organização	3,102	1,039
41	Nossa quantidade de trabalho é satisfatória	2,718	1,194
42	Nosso planejamento e alocação de recursos são superiores a de outras equipes	2,588	1,025
43	Nosso desempenho geral é satisfatório	3,784	0,928

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

As escalas de performance foram utilizadas para ponderação e regressões lineares que permitiram atingir os objetivos deste estudo e serão detalhadas no decorrer da apresentação deste estudo. Aqui são apresentados os resultados isoladamente ponderados apenas com os pontos de controle e dados demográficos trazidos.

Assim, o gênero masculino apresentou médias maiores na dimensão de “Performance” quando comparado com o gênero feminino. O mesmo acontece na comparação entre Gerentes Gerais e Gerentes de Relacionamento onde aqueles indicam média de performance maior do que estes. Apenas estes dois grupamentos apresentaram significância em patamar aceitável. As demais amostras não foram consideradas diante da baixa significância, em sua análise individualizada.

Quadro 17 - Médias da dimensão Compartilhamento de Informações

QUESTÃO	INDICADOR	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO		4,043	0,679
45	Nós compartilhamos nossas experiências de trabalho uns com os outros	3,984	0,936
46	Compartilhamos nossa experiência a pedido dos outros colegas	3,915	0,932
47	Compartilhamos relatórios e documentos de trabalho uns com os outros	3,911	0,931
17	Nossos superiores esperam que compartilhem conhecimento com outros colegas	4,362	0,813

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Apenas a análise do tipo de função gerencial apresentou significância aceitável no indicador de “Compartilhamento de Conhecimento”. No caso observa-se que os Gerentes Gerais realizam mais compartilhamento de conhecimento do que os Gerentes de Relacionamento. As médias ficaram em 4,237 e 3,980 respectivamente.

Quadro 18 - Médias da Dimensão PDG

QUESTÃO	INDICADOR	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
PROGRAMA DE DESEMPENHO GRATIFICADO		Não escalável	
44	O Programa de Desempenho Gratificado é aspecto importante para que eu busque resultados superiores aos demais colegas	3,736	1,180
48	Recebi PDG (Plano de Desempenho Gratificado na avaliação do último semestre (2018/1)	Não escalável	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Duas questões (44 e 48) foram elaboradas para tratar do impacto do Programa de Desempenho Gratificado, sendo uma para apurar quais dos gestores receberam PDG, ponto importante em razão que aqueles que o receberam atingiram os objetivos esperados pela empresa, sendo fonte indireta para apurarmos o desempenho individual. A outra questão correlata ao PDG (44) foi incluída com base nas informações obtidas na fase qualitativa por ser objeto de interesse dos gestores entrevistados. A média obtida neste item alcançou 3,736 indicando a influência do PDG, para os respondentes, na busca de resultados superiores aos colegas. É preciso lembrar porém, que o alto desvio padrão (1,180) demonstra que as respostas foram dispersas, não havendo uma coesão de opiniões a respeito do assunto.

Os resultados consolidados seguem na tabela abaixo para analisar e comparar as dimensões de forma agregada. (BAGOZZI; EDWARDS, 1998):

Quadro 19 - Médias das dimensões

DIMENSÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍNIMA	MÁXIMA
CONFIANÇA	3,877	0,7383	1	5
VISÃO COMPARTILHADA	3,583	0,8015	1	5
INTERAÇÃO SOCIAL	3,766	0,7908	1	5
COOPERAÇÃO	3,965	0,6368	1	5
COMPETIÇÃO	2,914	0,6371	1	5
PERFORMANCE	3,048	0,7572	1	5
COMPARTILHA CONHECIMENTO	4,043	0,6793	1	5
INFLUENCIA PDG	3,736	1,1798	1	5
RECEBEU PDG	Sem escalas. Não possível apresentar por média.			

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Dos dados acima alguns pontos podem ser destacados dos gestores entrevistados, como por exemplo, uma maior inclinação à cooperação do que para a competição. Contudo, isoladamente os dados não são capazes de direcionar a pesquisa para o atingimento dos objetivos propostos neste trabalho. Foram realizados diversos testes para avaliar a compatibilidade entre cada um dos indicadores com a performance, objeto principal deste estudo.

Do quadro acima se observa que as maiores médias foram alcançadas no indicador “Compartilhamento de Conhecimento” com 4,043, o que representa uma inclinação para a troca de informações entre os gestores. Isto mostra aderência com a expectativa dos gestores de nível tático e estratégicos indicada na fase qualitativa, pois ficou demonstrada que os profissionais tem à disposição por ensinar os colegas e trocar informações sobre práticas vencedoras. O desvio padrão de 0,6793, um dos menores entre as dimensões analisadas, indica maior convergência de opinião entre os entrevistados.

Na mesma linha, merece destaque o indicador de “Cooperação” que com 3,965 se destacou nas respostas obtidas. Indica um direcionamento dos colegas para cooperarem entre si, mesmo porque o indutor “Competição” teve uma das menores médias da avaliação (2,914). O desvio padrão de ambos (0,6368 e 0,6371 respectivamente) indica similar convergência nas respostas. O que isso significa? Por enquanto apenas uma maior inclinação para a cooperação em contrapartida da competição, contudo somente poderemos avaliar se isso é benéfico ou não para a empresa quando realizarmos as comparações com os demais indicadores da

pesquisa, especialmente os de performance e recebimento de PDG, utilizando-se da análise da regressão entre elas. Isto também permitirá a avaliação das dimensões de forma conjunta e com isso apurar a ocorrência do fenômeno da coopetição na empresa analisada.

Uma das formas de aferição da performance, foi utilizado o elemento de recebimento de PDG, pelos motivos já apresentados neste trabalho, quais sejam, ser um elemento que demonstra que o gestor entregou os objetivos esperados pela empresa e recebeu bonificação por isso. O quadro abaixo apresenta as médias combinadas entre o PDG e a performance. Este aspecto é importante, tanto para validar a amostra aferida, como para apurar se o programa PDG está sendo direcionado para aqueles funcionários que efetivamente apresentam os melhores desempenhos.

Quadro 20 - Médias combinadas PDG x Performance

PERFORMANCE			
PDG	Média	N	Desvio Padrão
SIM	3,191	979	,7604
NAO	2,987	2292	,7477
TOTAL	3,048	3271	,7572

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Indica o quadro que aqueles gestores que receberam PDG, apesar de ténue diferença, são aqueles que apresentam melhores indicativos de performance. Isso corrobora efetivamente com os objetivos do programa PDG, validando a sua utilização como variável de resultado desta pesquisa. É preciso ponderar, porém, que a diferença entre ambas médias não é significativa o que poderia questionar a eficiência do programa no que se refere à mobilização da força de vendas.

Foram realizadas diversas simulações e comparações sobre as dimensões já apresentadas (confiança, visão compartilhada, interação social, cooperação e competição) e alguns grupos indicados nos perfis demográficos. As demonstrações que seguem permitem uma melhor compreensão dos grupos pesquisados e as relações entre eles. Além disso, auxiliam a confirmar ou refutar alguns *insights* levantadas pelos gestores nas entrevistas semiestruturadas, complementando também o ambiente de pesquisa.

Inicialmente segue a apresentação das médias colhidas e extraídas por gênero dos respondentes.

Quadro 21 - Médias Combinadas Dimensões X Gênero

Gênero		Confiança	Visão Compartilhada	Interação Social	Cooperação	Competição	Performance	Compartilha Conhecimento
FEMININO	Média	3,773	3,542	3,698	3,892	2,915	2,959	4,000
	N	1104	1104	1104	1104	1104	1104	1104
	Desvio Padrão	,7803	,8204	,8404	,6864	,6413	,7752	,7246
MASCULINO	Média	3,929	3,604	3,710	4,002	2,914	3,093	4,065
	N	2167	2167	2167	2167	2167	2167	2167
	Desvio Padrão	,7103	,7910	,7645	,6068	,6351	,7439	,6542
Total	Média	3,877	3,583	3,706	3,965	2,914	3,048	4,043
	N	3271	3271	3271	3271	3271	3271	3271
	Desvio Padrão	,7383	,8015	,7908	,6368	,6371	,7572	,6793
Significância		,000	,036	,692	,000	,958	,000	,010

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A avaliação por gênero apresentou resultados mais elevados para o gênero masculino nas dimensões Confiança, Visão Compartilhada e Cooperação. Por outro lado, o gênero feminino demonstrou índice superior apenas para a dimensão de Competição, contudo com variação ínfima para o gênero masculino, não apresentando pois diferenças que indiquem comportamentos diferentes neste aspecto, especialmente pelo fato que a significância na análise alcançou 0,958, o que indica que os resultados não são significativos. Pelo mesmo motivo a análise sobre a interação social, neste público, foi descartada.

Enfim, o que denota-se do quadro acima é uma tendência mais ligada à cooperação do gênero masculino e similar tendência para a competição para ambos os gêneros, quando reduzida a avaliação para as dimensões centrais do estudo, apesar do índice de significância apresentado. O desvio padrão menor demonstrado na cooperação (0,6368) e competição (0,6371) quando comparado com as demais dimensões demonstra uma maior coesão entre as opiniões dos respondentes nesses dois aspectos. Importante lembrar que dada a análise da significância apenas a dimensão da cooperação foi considerada significativa e portanto validada pela metodologia adotada neste trabalho.

A entrevista com o gestor de RH trouxe aspecto que indicaria uma diferenciação no nível competição e cooperação quando avaliados pelo fator de tempo de exercício e idade do gestor. O quadro que segue traz a demonstração de uma das possibilidades, qual seja, o tempo de função gerencial com as dimensões confiança, visão compartilhada, interação social, cooperação competição, performance e compartilhamento de conhecimentos.

Quadro 22 - Médias Combinadas Dimensões X Tempo de Função Gerencial

Tempo função gerencial (em anos)		Confiança	Visão Compartilhada	Interação Social	Cooperação	Competição	Performance	Compartilha Conhecimento
Até 2	Média	3,779	3,456	3,682	3,884	2,909	3,005	4,042
	N	307	307	307	307	307	307	307
	Desvio Padrão	,7762	,8412	,8250	,6462	,6652	,8207	,6729
2 a 5	Média	3,787	3,475	3,641	3,885	2,974	3,055	3,967
	N	695	695	695	695	695	695	695
	Desvio Padrão	,7645	,8277	,8612	,6791	,6408	,7829	,7019
5 a 10	Média	3,859	3,558	3,681	3,964	2,906	3,027	4,053
	N	1168	1168	1168	1168	1168	1168	1168
	Desvio Padrão	,7419	,8042	,7857	,6222	,6276	,7414	,6763
10 a 20	Média	3,975	3,713	3,783	4,035	2,887	3,085	4,081
	N	1032	1032	1032	1032	1032	1032	1032
	Desvio Padrão	,6935	,7556	,7306	,6147	,6298	,7395	,6568
Mais de 20	Média	4,036	3,719	3,739	4,085	2,872	2,978	4,072
	N	69	69	69	69	69	69	69
	Desvio Padrão	,7009	,6931	,7794	,5975	,7152	,7197	,8068
Total	Média	3,877	3,583	3,706	3,965	2,914	3,048	4,043
	N	3271	3271	3271	3271	3271	3271	3271
	Desvio Padrão	,7383	,8015	,7908	,6368	,6371	,7572	,6793
Significância		,000	,000	,003	,000	,078	,280	,014

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para facilitar a análise, apresentação e a compreensão do quadro acima, bem como a necessária comparação das médias, os resultados foram aglutinados os resultados dos respondentes para dois grupos: o primeiro grupo contempla funcionários que exercem funções gerenciais em até 10 anos e aqueles que exercem funções gerenciais a mais de 10 anos, isto porque as principais variações ocorrem quando da comparação entre esses dois grupos. Contudo foram mantidos as informações mais específicas caso sejam objeto de interesse do leitor.

Os respondentes com mais de 10 anos de função gerencial apresentaram índices maiores em Confiança, Visão Compartilhada, Interação Social e Cooperação, o que indica uma tendência maior para a Cooperação ao passo que aqueles que exercem função gerencial a menos de 10 anos apresentaram uma perspectiva maior somente para a Competição, contudo a significância da dimensão neste grupamento foi de 0,078, o que torna a análise irrelevante do ponto de vista estatístico. A informação aqui é mantida para pautar estudos futuros e manter o padrão de demonstração dos resultados em todas as dimensões. Performance e Compartilhamento de conhecimento também apresentaram significâncias que redundam em exclusão dos resultados para análise isolada no recorte realizado.

Segue também as ponderações de acordo com a idade dos entrevistados com as respectivas dimensões tratadas neste estudo. Esta parte busca avaliar e confirmar informações retiradas da entrevista estruturada do Gestor de Rh, conforme já referido neste trabalho. Segundo este os gestores mais jovens teriam um “âmago competitivo mais aflorado”. Os resultados estatísticos são então apresentados:

Quadro 23 - Médias Combinadas Dimensões X Idade

Idade (anos)		Confiança	Visão Compartilhada	Interação Social	Cooperação	Competição	Performance	Compartilha Conhecimento
20 a 30	Média	3,649	3,313	3,639	3,806	3,024	3,140	3,922
	N	173	173	173	173	173	173	173
	Desvio Padrão	,8001	,8700	,8201	,6730	,6300	,8183	,7012
31 a 40	Média	3,776	3,483	3,650	3,910	2,973	3,060	4,041
	N	1407	1407	1407	1407	1407	1407	1407
	Desvio Padrão	,7388	,7986	,8064	,6468	,6069	,7826	,6871
41 a 50	Média	3,943	3,645	3,741	4,009	2,871	3,026	4,064
	N	1190	1190	1190	1190	1190	1190	1190
	Desvio Padrão	,7289	,7943	,7799	,6235	,6559	,7323	,6724
Mais de 50	Média	4,081	3,810	3,804	4,069	2,815	3,034	4,042
	N	501	501	501	501	501	501	501
	Desvio Padrão	,6686	,7301	,7488	,6021	,6565	,7193	,6634
Total	Média	3,877	3,583	3,706	3,965	2,914	3,048	4,043
	N	3271	3271	3271	3271	3271	3271	3271
	Desvio Padrão	,7383	,8015	,7908	,6368	,6371	,7572	,6793
Significância		,000	,000	,000	,000	,000	,256	,085

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Aglutinando os resultados tem-se a perspectiva de que os gestores com mais de 41 anos apresentaram índices maiores de Confiança, Visão compartilhada, Interação Social e Cooperação tendo por outro lado menores índices de Competição, quando comparado com os entrevistados mais jovens. Por outro lado, dada as significâncias obtidas nos cálculos foram excluídas da análise deste grupamento Performance e Compartilhamento de Conhecimento. Isto significa que não é possível afirmar do ponto de vista estatístico que os resultados são diferentes.

Uma das variáveis de controle utilizadas no trabalho foi o tamanho das equipes em que os respondentes desenvolvem suas atividades. As ponderações podem ser visualizadas no quadro que segue:

Quadro 24 - Médias Combinadas Dimensões X Total de Funcionários

Total de funcionários		Confiança	Visão Compartilhada	Interação Social	Cooperação	Competição	Performance	Compartilha Conhecimento
Até 10	Média	4,052	3,660	3,798	4,121	2,812	3,074	4,093
	N	744	744	744	744	744	744	744
	Desvio Padrão	,7420	,8420	,8044	,6165	,6559	,7537	,6740
11 a 20	Média	3,857	3,539	3,647	3,944	2,934	3,062	4,034
	N	1030	1030	1030	1030	1030	1030	1030
	Desvio Padrão	,7268	,7989	,8230	,6436	,6268	,7344	,6762
21 a 30	Média	3,797	3,548	3,697	3,913	2,962	3,034	4,021
	N	871	871	871	871	871	871	871
	Desvio Padrão	,7312	,7871	,7592	,6367	,6108	,7838	,6964
31 a 40	Média	3,831	3,661	3,709	3,888	2,864	3,001	3,998
	N	339	339	339	339	339	339	339
	Desvio Padrão	,7545	,7872	,7530	,6427	,6739	,7651	,6694
Mais 40	Média	3,788	3,556	3,702	3,884	3,023	3,027	4,064
	N	287	287	287	287	287	287	287
	Desvio Padrão	,7005	,7453	,7579	,5921	,6221	,7563	,6596
Total	Média	3,877	3,583	3,706	3,965	2,914	3,048	4,043
	N	3271	3271	3271	3271	3271	3271	3271
	Desvio Padrão	,7383	,8015	,7908	,6368	,6371	,7572	,6793
Significância		,000	,004	,003	,000	,000	,544	,138

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Agências com até 10 funcionários demonstraram maiores índices de confiança, visão compartilhada, interação social e cooperação quando comparada com todos os demais grupamentos utilizados na pesquisa. Por outro lado

apresentaram o menor índice de competição entre os grupos. O tamanho da equipe parece ter impacto nos índices citados acima. É possível observar que apesar de ténue os índices de confiança, visão compartilhada, interação social e cooperação diminuem quando o tamanho das equipes são maiores. Também tem-se uma maior tendência à competição nas equipes maiores, principalmente naquelas com mais de 40 funcionários. Os indicadores de performance sofrem pequena variação apesar do índice de significância em 0,544 indicar que os resultados tendem a ser significativamente diferentes e devem ser descartados pelo padrão de análise definido. Neste aspecto, quem apresentou os melhores indicadores de performance foram as equipes com até 10 funcionários, ou seja, as equipes menores. O Compartilhamento de Conhecimento também apresentou índice de significância que indica o descarte da dimensão neste grupamento (0,138).

A pesquisa procurou contemplar a função exercida pelos respondentes que neste estudo avaliou nos seus mais diversos questionamentos os Gerentes Gerais de Unidades de Negócios e os Gerentes de Relacionamento em Unidades de Negócios. Os resultados podem ser avaliados no quadro que segue.

Quadro 26 - Médias Combinadas Dimensões X Função Gerencial

Função Gerencial		Confiança	V. Compartilhada	Interação Social	Cooperação	Competição	Performance	Compartilha Conhecimento
Gerente Relacionamento	Média	3,791	3,525	3,642	3,874	2,943	2,996	3,980
	N	2468	2468	2468	2468	2468	2468	2468
	Desvio Padrão	,7585	,8247	,8177	,6566	,6364	,7600	,7020
Gerente Geral	Média	4,141	3,762	3,903	4,245	2,827	3,209	4,237
	N	803	803	803	803	803	803	803
	Desvio Padrão	,6000	,6961	,6648	,4727	,6316	,7258	,5623
Total	Média	3,877	3,583	3,706	3,965	2,914	3,048	4,043
	N	3271	3271	3271	3271	3271	3271	3271
	Desvio Padrão	,7383	,8015	,7908	,6368	,6371	,7572	,6793
Significância		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Os dados apresentados demonstram que os Gerentes Gerais possuem comportamento levemente superior em Confiança, Visão Compartilhada, Interação Social, Cooperação e Compartilhamento de Conhecimento, Além disso,

demonstraram resultado superior no indicador de Performance. Os Gerentes de Relacionamento apresentaram índice levemente superior em termos de Competição.

Quando reduzimos o estudo para a as dimensões centrais do estudo, qual sejam a cooperação e a competição, outros detalhes podem ser percebidos. A cooperação dos Gerentes Gerais apresentou resultado de 4,345. Além disso, o desvio padrão da comparação foi de 0,4727 indicando uma maior coesão nas respostas dos gestores desse grupamento, ou seja, as respostas de modo geral estão mais próximas da média. Para os Gerentes de Relacionamento a dimensão da cooperação teve resultado de 3,965, contudo com um desvio padrão de 0,6368, demonstrando uma maior variabilidade nas respostas.

Na competição, conforme já adiantado acima, apresentou resultado superior para o grupamento dos Gerentes de Relacionamento (2,943) quando comparado com os Gerentes Gerais (2,827). Os desvios padrão são similares (0,6364 e 0,6316 respectivamente) e o índice de significância foi de 0,000. Demonstra-se que não existem diferenças significativas de comportamento neste aspecto.

Conforme referido na delimitação para o estudo, foram enviados questionários para funcionários que trabalham em diversos tipos de agências. Cita-se entre elas as agências Empresa, Estilo, Atendimento, Escritório de Negócios e Agência Mistas. O quadro abaixo demonstra as médias e desvio padrão de cada um dos grupos bem como as correspondentes significâncias.

Quadro 25 - Médias Combinadas Dimensões X Tipo de Agência

Tipo de agência		Confiança	Visão Compartilhada	Interação Social	Cooperação	Competição	Performance	Compartilha Conhecimento
Empresa	Média	3,842	3,647	3,803	3,963	2,972	3,030	4,078
	N	279	279	279	279	279	279	279
	Desvio Padrão	,7632	,7600	,7673	,6544	,6628	,7758	,6287
Estilo	Média	3,807	3,609	3,682	3,897	2,988	3,073	4,067
	N	473	473	473	473	473	473	473
	Desvio Padrão	,7877	,8275	,8219	,6982	,6478	,7640	,7275
Atendimento	Média	3,891	3,502	3,662	3,983	2,868	3,065	4,038
	N	672	672	672	672	672	672	672
	Desvio Padrão	,7320	,8426	,8238	,6069	,6274	,7480	,6962
Escritório Negócios	Média	3,782	3,609	3,742	3,869	2,967	2,987	4,059
	N	598	598	598	598	598	598	598
	Desvio Padrão	,7473	,7521	,7467	,6433	,6393	,7788	,6816
Ag mista	Média	3,948	3,590	3,700	4,028	2,872	3,063	4,021
	N	1249	1249	1249	1249	1249	1249	1249
	Desvio Padrão	,7048	,7987	,7852	,6136	,6266	,7443	,6611
Total	Média	3,877	3,583	3,706	3,965	2,914	3,048	4,043
	N	3271	3271	3271	3271	3271	3271	3271
	Desvio Padrão	,7383	,8015	,7908	,6368	,6371	,7572	,6793
Significância		,000	,042	,093	,000	,000	,245	,559

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

As indicações demonstram que as agências Mistas possuem uma maior inclinação à Cooperação com média de 4,028, além de ter apresentado um dos menores índices para a dimensão da Competição (2,872). O grupamento que apresentou o menor índice de Cooperação foram os Escritórios de Negócios com 3,869, ao passo que a Competição apresentou resultados similares, excetuando-se o caso das agências Mistas acima citado. Contudo, é possível afirmar que as agências Estilo demonstram um perfil levemente mais competitivo quando comparado com as demais. A dimensão de Performance encontra grande similaridade, por apesar do índice de significância (0,245) e indicar que estatisticamente não é possível afirmar que os resultados são diferentes. É possível observar a pequena variação nos indicadores de Performance e dos próprios desvios padrão, indicando um comportamento parecido entre os grupos. Interação Social e Compartilhamento de conhecimento, dada a significância, também não

permitem afirmar que os resultados são diferentes, devendo ser desconsideradas da análise deste trabalho.

Para a dimensão Confiança as Agências Mistas apresentaram o maior índice e os Escritórios de Negócios a menor. A Visão Compartilhada nas Agências Empresa apresentou resultados maiores em comparação aos demais tipos de agência, tendo as Agências de Atendimento apresentado os menores índices naquela dimensão.

#### 4.2.3 Análise da Coopetição

Em seguimento, para a compreensão efetiva do fenômeno da coopetição e o impacto na performance dos gestores foi apresentada a análise da regressão linear entre os quatro elementos necessários para cumprir os objetivos do trabalho, quais sejam: competição, cooperação e performance, segundo os dados apurados nos questionários coletados e analisados através do Software SPSS. Importante que ponderar que o elemento “performance” foi avaliado com base nas escalas testadas pela academia, conforme acima e pelo elemento PDG, usado pela empresa para premiar as melhores performances. Seguem os cálculos referente aos quatro coeficientes. Também é aprofundada a análise da relação entre cooperação e performance e coopetição e performance através de estudos de regressão.

No quadro que segue estão apresentados as ponderações entre Cooperação e Competição com a variável de Performance:

Quadro 26 - Regressão Cooperação e Competição x Performance

#### COEFICIENTES

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	-,172	,113		-1,527	,127
COOPERAÇÃO	,542	,020	,456	27,469	,000
COMPETIÇÃO	,367	,020	,309	18,595	,000

A. Variável Dependente: PERFORMANCE

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O quadro acima demonstra que existe um coeficiente maior entre a cooperação e performance, sendo isso demonstrado pelo coeficiente 0,542, Beta 0,456, quando comparado com o encontrado quando da análise da regressão entre a competição e a performance que apresentaram coeficiente 0,367 e Beta 0,309.

Importante apresentar também a regressão linear entre a Cooperação e Competição, quando tratadas como variável conjunta, e a variável performance, algo que servirá para demonstrar a existência do fenômeno Coopetição no contexto de estudo. Inicialmente o quadro indica a ponderação entre a Cooperação e performance no Modelo 1 e posteriormente a análise de forma conjunta entre Cooperação e Competição, ou seja, a abordagem Coopetitiva (Modelo2):

Quadro 27 - Regressão Linear entre Coopetição x Performance

Variável dependente: Performance

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,350 <sup>a</sup>	,122	,122	,7095
2	,454 <sup>b</sup>	,206	,206	,6748

a. Preditores: (Constante): Cooperação

b. Preditores: (Constante): Cooperação e Competição

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O importante a observar neste quadro é que o numerador R Quadrado Ajustado indica que neste modelo o percentual com que a performance é explicada pela ocorrência da abordagem da Coopetição (0,206), ou seja, 20,60% em contrapartida de R Quadrado Ajustado de 0,122 do Modelo 1 (Cooperação somente), ou seja, 12,20%.

O numerador positivo do parâmetro R (0,454) dos preditores analisados conjuntamente (Cooperação e Competição) demonstram que a abordagem Coopetitiva sopesado com a Performance apresentam ocorrência de Regressão linear positiva. Adicionando-se a esta informação as ponderações do R Quadrado Ajustado do fenômeno em 0,206, que traz o percentual com que as variáveis independentes (a coopetição) explicam a variável dependente, no caso a Performance. Resumindo, a coopetição está presente no contexto analisado, é capaz de gerar resultados mais positivos do que a análise isolada da cooperação e explica 20,60% da performance.

Lembrando o conceito de coopetição trazido por Bengtsson et al.. (2016) que evidenciam a natureza paradoxal do fenômeno, que seria a interação cooperativa e competitiva em qualquer nível de análise. Acrescentam Bengtsson e Kock, (2000) o aspecto que a relação entre os entes pode ser totalmente cooperativa ou totalmente competitiva, entre estas surgem três níveis de coopetição, qual seja, o relacionamento dominante em cooperação, o relacionamento equilibrado e o relacionamento dominante em competição. Ao nível individual nos moldes da definição de Chen, et al. (2011) que nos trazem a perspectiva de que embora a cooperação seja essencial para que as organizações cresçam, a competição é a força que mantém os funcionários buscando o crescimento pessoal e profissional.

Dos conceitos lembrados no parágrafo anterior, denota-se que ambas as dimensões podem estar presentes no contexto organizacional. Os resultados da pesquisa não só demonstram isso como indicam que o desempenho dos gestores é melhor explicado pela presença dos dois comportamentos.

No quadro que segue, mantendo-se o padrão de análise de apresentar os resultados das ponderações, é demonstrado a relação entre o elemento PDG, não escalável por ser demonstração simples de quais gestores pesquisados efetivamente receberam a bonificação da empresa e portanto reconhecidos como os melhores desempenhos do período. A análise permitiu mensurar o comportamento dos gestores face os elementos da competição e cooperação e o PDG. A busca foi avaliar a relação entre elas.

Quadro 28 - Ponderações PDG x Performance, Cooperação e Competição

Recebeu PDG 2018/1		Performance	Competição	Cooperação
SIM	Média	3,191	2,922	4,003
	N	979	979	979
	Desvio Padrão	,7604	,6462	,6272
NÃO	Média	2,987	2,911	3,949
	N	2292	2292	2292
	Desvio Padrão	,7477	,6333	,6403
Total	Média	3,048	2,914	3,965
	N	3271	3271	3271
	Desvio Padrão	,7572	,6371	,6368
Significância		,000	,628	,024

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Não são observadas grandes variações no perfil competitivo dos funcionários que receberam PDG. O quadro indica que estatisticamente os funcionários premiados apresentam uma inclinação maior para a Cooperação (4,003) quando comparado com aqueles que não receberam o bônus, contudo essas diferenças não são, a princípio, significativas.

Inicialmente a significância ,000 na ponderação entre performance e PDG demonstra que ambos aspectos seguem a mesma tendência, ou seja, as variáveis estão relacionadas e indicam paridade entre o recebimento de PDG e os resultados de Performance. Demonstra-se assim que as escalas para aferir a performance e o PDG, instrumento utilizado pela empresa para premiar os funcionários possuem comportamentos similares.

O comportamento competitivo não apresentou diferenças entre aqueles que receberam (2,922) ou não receberam PDG (2,911), com significância de 0,628. Para a cooperação, conforme já adiantado acima apresentou resultado ligeiramente maior entre aqueles que receberam a bonificação (4,003) em comparação com os que não receberam (3,949). A significância ficou em 0,024, demonstrando que não é possível aferir diferenças do ponto de vista estatístico. Aliás, tanto a Cooperação quanto a Competição, dado o resultado da significância apresentado não trazem a possibilidade de afirmar que os resultados são diferentes na dimensão analisada.

A situação evidenciada pela análise da significância é confirmada pela realização da Regressão Linear da Cooperação e da Competição com o PDG conforme segue no quadro abaixo.

Quadro 29 - Regressão linear PDG x Coopetição

Etapa	R quadrado
1	,002

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O resumo do modelo, especialmente o R quadrado apresentam o percentual em que a comparação da Cooperação e da Competição explicam ou influenciam o recebimento do PDG. Assim, a regressão linear demonstra que a apenas 0,2% do resultado do PDG pode ser explicado pela relação da Cooperação e da Competição, resultado bem diferente do observado quando a comparação é realizada através da

variável de performance, obtida através da utilização de escalas científicas validadas por outros pesquisadores (SOUZA, 2015; BARUCH; LIN, 2012) onde, lembrando, o coeficiente de impacto chegou a 20,60%.

A Coopetição explica, em percentual maior a Performance quando esta é composta por escalas acadêmicas em comparação com o PDG. Esta correlação é aprofundada no capítulo de análise dos resultados.

Outro ponto a ser apresentado é o aspecto de, ao isolar as variáveis da competição ou da cooperação, qual destas é capaz de demonstrar uma performance mais elevada. Este aspecto foi objeto de análise através de processo de regressão linear, pautando-se cada escala da competição e da cooperação com as escalas de performance. A busca é definir o direcionamento mais adequado que poderia ser dado pela empresa, neste momento, a fim de capturar um desempenho superior.

Quadro 30 - Regressão linear cooperação

COOPERAÇÃO		Beta	t.	Sig
20	Os membros de nossa equipe "Nadam e Afundam" juntos	0,50	2,473	0,000
21	Os membros de nossa equipe querem que o outro tenha sucesso	0,026	1,040	0,298
22	Os membros de nossa equipe buscam atitudes compatíveis com o trabalho em equipe	0,066	2,313	0,021
23	Nosso trabalho em equipe corre bem	0,313	11,400	0,000
24	Quando os membros da equipe trabalham juntos, geralmente procuram soluções que sejam boas para a equipe	-0,031	-1,403	0,161
25	Dedico algum tempo para ajudar os colegas	0,004	0,197	0,844
26	Levo em consideração o meu interesse quanto o interesse dos colegas	0,040	1,797	0,072
27	Eu gosto de compartilhar meus conhecimentos e argumentos de vendas	-0,036	-1,187	0,065
28	Meu sucesso é alcançado através do trabalho conjunto com outros colegas	0,062	3,064	0,002

Variável constante: performance

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 31 - Regressão linear competição

COMPETIÇÃO		Beta	t	Sig.
29	Os membros de nossa equipe estruturam as coisas para favorecer o seu próprio interesse e não o de outros membros da equipe	,0036	1,170	0,087
30	Os membros de nossa equipe tem relacionamento perde-ganha	-0,031	-1,542	0,123
31	Os membros de nossa equipe gostam de mostrar que são superiores aos outros em performance	0,093	4,515	0,000
32	As atitudes de trabalho dos membros de nossa equipe são incompatíveis entre si	0,045	2,164	0,031
33	Os membros de nossa equipe dão alta prioridade para as coisas que eles querem realizar e baixa prioridade para as coisas que os outros querem realizar	-0,027	-1,185	0,236
34	A quantidade de reconhecimento que recebo em nossa empresa depende de como é a minha classificação em performance em comparação aos outros gestores	-0,047	-3,006	0,003
35	Eu prefiro buscar meus objetivos sozinho do que com ajuda de outros colegas	0,034	1,875	0,061
36	Eu gosto de ser reconhecido como o melhor gestor de minha área de atuação	0,081	4,665	0,000
37	Faço melhor que meus colegas mesmo quando realizamos trabalhos em equipe	0,146	7,866	0,000
38	O bom desempenho dos meus colegas (gerentes) influencia meu esforço para melhorar	0,056	3,356	0,001
39	Meu sucesso é decorrente da competição com outros colegas gestores	0,158	8,988	0,000

Variável dependente: Performance

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

No quadro acima, extrai-se a informação do fator *Beta* que demonstra o fator da regressão linear da ponderação entre os coeficientes e a variável dependente, ou seja, as questões de pesquisa e a dimensão a performance respectivamente. Quando positiva se tem um impacto positivo eles, ao passo que quando o resultado é negativo as ponderações realizadas indicam piora dos resultados.

Importante lembrar que, diante do padrão adotado neste trabalho, resultados que apresentaram índice de significância acima de 0,05 foram descartados da análise. Assim, denota-se que todas as questões consideradas válidas pelo critério da significância apresentaram variação positiva do fator "t", o que demonstra que o

impacto entre os fatores analisados é positivo. Por outro lado, isso não acontece com a competição.

Como exemplo, dentro da dimensão de competição, ao responder a questão “A quantidade de reconhecimento que recebo em nossa empresa depende de como é a minha classificação em performance em comparação aos outros gestores”, o resultado de “t” é negativo indicando que, neste aspecto a competição impacta negativamente a performance, ou seja, a vinculação de reconhecimento com posição nos ranqueamentos não é benéfica em termos de desempenho. O impacto mais aprofundado de ambas as tabelas no alcance dos objetivos deste estudo foi realizado no capítulo de análise dos resultados.

Assim, dadas ponderações realizadas e da análise da significância, observou-se que os indicadores mais significativos para a dimensão “Cooperação” foram as que questionaram se “os membros de nossa equipe “nadam e afundam” juntos” com Beta de 0,50 e t de 2,473; Outro ponto que se destacou foi o indicador que aferiu se os membros da equipe buscam atitudes compatíveis com o trabalho em equipe com Beta de 0,066 e t de 2,313. Os respondentes tem a percepção de que o trabalho em equipe corre bem e isto gera um alto impacto no desempenho das equipes. É o que demonstra o Beta de 0,313 e t de 11,400 neste indicador. A importância do trabalho em equipe é reconhecido no resultado da questão sobre ser o sucesso alcançado através do trabalho conjunto com os demais colegas (Beta 0,062 e t 3,064).

Para a dimensão de “Competição” os resultados mais sobressalientes a percepção de que o sucesso é decorrente da competição com outros colegas gestores com Beta 0,158 e t 8,988; Também indica o desejo dos gestores de demonstrarem que são melhores gestores do que seus pares considerando que o questionamento sobre isso apresentou Beta de 0,081 e t 4,665, indicando que este comportamento tem impacto positivo nos resultados do gestor. Outro indicador de competição que merece ser destacado é o que avaliou a percepção do gestor de que seu desempenho é superior a seus colegas mesmo quando realiza trabalhos em equipe, com Beta de 0,146 e t 7,866.

Conforme já citado nos parágrafos anteriores, a competição apresentou um dos indicadores com impacto negativo na performance, algo que não aconteceu com a cooperação. Desta forma, isoladamente, poder-se-ia concluir que a cooperação possui ingrediente catalizador de resultado superior à competição. Por outro lado, também de forma inercial tanto a competição quanto a cooperação apresentaram

elementos que justificam a sua utilização para potencializar os resultados das equipes avaliadas, algo que reforça o paradoxo e o *continuum* entre competição e cooperação citado por Bentsson, Eriksson e Wicent (2010) e a importância de conhecer e analisar este comportamento para atomizar os resultados conforme estudo de Chen et al.. (2011). A impossibilidade de escolher entre competição e cooperação para induzir a força de vendas foi aprofundada no capítulo de análise de resultados.

Finda a apresentação seguem as correspondentes análises e discussões.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresentados os resultados, passa-se então para a análise e discussão dos resultados, tecendo vigor para que os objetivos traçados inicialmente sejam cumpridos.

A importância da compreensão da coopetição no contexto das empresas foi afirmada e demonstrada por Bentsson, Eriksson e Wicent (2010), quando demonstram que o cerne da coopetição está na tensão dinâmica entre os atores envolvidos, podendo emergir uma relação benéfica para as interações e para os resultados. Trata-se de um *continuum* entre a competição e a cooperação, algo que em si indica um paradoxo. Para as organizações é importante entender como a competição e a cooperação interagem no nível individual. Esta necessidade de compreensão para atomizar resultados pode ser observada nos estudos de Chen, Xie e Chang (2011) quando descobriu em pesquisa realizada que pessoas com pontuações mais altas no item competição, respondem mais rápido a incentivos de caráter competitivo e pessoas com pontuações mais altas no item cooperação responderão mais rápido incentivos cooperativos.

Nesse aspecto a análise dos resultados, pautado na demonstração do alcance dos objetivos, também visa auxiliar na compreensão pela empresa estudada da relação entre cooperação e competição e como isso pode auxiliar na elevação dos resultados. A “tensão dinâmica” e o “*continuum*” referido pelos autores citados no parágrafo anterior pode ser demonstrada no contexto do trabalho. Sem fazermos uma análise de valor sobre a preponderância da cooperação ou da competição, os resultados indicam que ambas estão presentes e exercem um papel importante da formação do resultado do banco. Há inclusive, dificuldade de isolar as dimensões dado que os gestores competem e cooperaram buscando aumentar seus desempenhos reforçando o aspecto de paradoxo citado pelos autores estudados.

Demonstrou-se que quando a cooperação e competição estão presentes no mesmo grupo, perfazendo assim o fenômeno da Coopetição a performance apresenta variação positiva quando comparada com cada uma das demais dimensões isoladamente. Este comportamento, somado ao Coeficiente de Determinação da Regressão Linear, que indicam que a Coopetição explica 20,60% da performance, algo bastante significativo dada a possibilidade de induzir o comportamento cooperativo da força de vendas e desse modo obter mais resultados.

Por outro lado, quando analisado como balizador de resultado o PDG, (Programa de Desempenho Gratificado) utilizado pela empresa para premiar as melhores performances, não foram observadas grandes variações de desempenho quando mensurados os níveis de cooperação e competição. De uma análise prévia é possível aferir que funcionários mais cooperativos estão apresentando melhores performances do que os competitivos, contudo em uma busca mais aprofundada é possível verificar que esta diferença não é significativa.

Este é um ponto que gera inquietude. Os funcionários que estão recebendo PDG possuem comportamentos similares, dentro das dimensões analisadas, que aqueles que não as estão recebendo. Por óbvio que existem diversos outros fatores que podem influenciar a performance de um gestor, porém considerando que a coopetição explica 20,60% da performance, esta poderia ser integrada com mais robustez ao PDG e desta forma ser utilizada como um instrumento ainda maior de indução da força de vendas, algo que hodiernamente parece não estar acontecendo.

Seguindo a linha de análise, quando realizada a regressão linear da competição e da cooperação com o PDG demonstrou-se que aquelas explicam apenas 0,2% do resultado obtido neste, indicando baixa correlação. Intrigante aspecto também. Observa-se que quando utilizados e comparados a variável de resultado científico adotado e validado por outros pesquisadores em ambientes de pesquisa diferentes, a coopetição foi capaz de explicar pelo menos 20,60% desse desempenho. Por outro lado, quando utilizado o PDG como a variável de análise, tem-se uma significativa redução de influência, demonstrando que devem existir muitos outros aspectos que influenciam mais o recebimento da bonificação do que propriamente a coopetição, algo que não foi objeto de abordagem neste trabalho. Importante aqui lembrar as ponderações dos gestores de nível estratégico da empresa que afirmaram em suas entrevistas que o PDG não foi criado com o objetivo de induzir comportamento mas sim de premiar.

A construção do PDG como meio de indução da força de vendas poderia passar pelo vinculação do fenômeno coopetição, dada a demonstrada capacidade de influenciar os resultados.

Enfim, as ponderações demonstraram a existência do fenômeno coopetição no universo dos gestores de venda da empresa estudada e que esta é capaz de influenciar a performance dos mesmos de forma significativa quando utilizado como

parâmetro as escalas de performance validadas pela academia. Quando porém, reduz-se o campo de ponderação para o PDG a relação tende a diminuir.

A empresa analisada marca uma tendência mais direcionada a comportamentos cooperativos e isto parece estar gerando impacto positivo nos indicadores de performance. Quando estratificamos as variáveis de controle é possível reconhecer essa tendência. Como exemplo, no parâmetro de gênero, tempo de função gerencial, tamanho das equipes e função gerencial os recortes que apresentaram índices maiores de cooperação também trouxeram índices maiores na variável de performance. Esta questão, contudo, parece não estar integrada ao regulamento do PDG.

Nas variáveis de idade onde a relação positiva com a performance se deu com a competição e o tipo de agência que não apresentou uma tendência definida o resultado foi diferente. Para este ponto é importante lembrar que no grupamento idade que apresentou índices maiores de competição foi o de 20 a 30 anos, algo aderente ao esperado pelo gestor de RH quando de sua entrevista. Para o tipo de agência lembramos que nelas trabalham todos os grupos de funcionários, razão pela qual entendemos normal não terem apresentado uma tendência mais clara no que se refere à competição ou à cooperação.

É importante lembrar que tanto a competição quanto a cooperação são importantes para gerar resultados crescentes e sustentáveis. A correlação entre elas não somente é presente, como necessária. Chen, Xie e Chang (2011) lembram que a perspectiva de que embora a cooperação seja essencial para que as organizações cresçam, a competição é a força que mantém os funcionários buscando o crescimento pessoal e profissional.

Contudo, demonstrado fica que, no ambiente de pesquisa trabalhado, a cooperação tende a gerar influência positiva na performance quando comparada com a competição. Isto inclusive indica resultados diferentes dos encontrados por Souza (2015) que demonstrou naquele contexto, impacto negativo da cooperação na performance dos funcionários.

A cooperação e a competição, por possuírem impacto nos resultados das equipes de vendas, podem ser utilizadas como forma de induzir comportamentos, buscando mais vendas e mais resultados. A regressão com as escalas acadêmicas demonstrou isso. Importante lembrar que existem outras variáveis que podem ser utilizadas para medir e induzir comportamentos, podendo o gestor estratégico optar

por qualquer uma delas e em face disso obter elevação da rentabilidade da empresa. O que fica demonstrado aqui é que a competição e a cooperação podem sim, ser um importante instrumento de busca pela melhoria contínua de resultados pois interagem diretamente na relação entre aqueles que efetivamente são responsáveis diretos pela distribuição dos produtos e serviços da empresa analisada e, os resultados indicam que está presente no contexto da empresa, influenciando a forma como as vendas são geradas. Apenas não demonstram estar integradas e influenciando o recebimento do PDG, instrumento criado pela empresa para premiar os melhores resultados. Lembra-se contudo que as métricas utilizadas para a criação do PDG não foram objeto de análise.

As entrevistas com os gestores de nível estratégico podem auxiliar na compreensão desta possível dicotomia quando esclarece que o PDG, quando criado, tinha por condão premiar as melhores performances e não servir como instrumento de indução de comportamento. Hoje porém, os próprios gestores estratégicos, assim como os de nível tático, percebem a importância do instrumento ser utilizado também como forma de modificar o comportamento dos gestores e com isso alavancar as entregas. Aqui surge importante oportunidade de convergir os resultados das escalas acadêmicas, onde a cooperação apresentou significativo impacto em performance e o PDG, onde este impacto não ficou tão evidente. As entrevistas com os gestores realizadas neste trabalho demonstraram que, o processo de bonificação na empresa analisada está em processo de sedimentação e avaliações constantes, sendo portanto, terreno fértil para a integração de novas e transformadoras práticas.

Para complementar e contribuir para as citadas interações de novas e transformadoras citadas no parágrafo anterior, realizou-se análise separadamente das dimensões da competição e da cooperação, integrantes da cooperação, fazendo ponderação com a variável de performance. Isso se deu através de cálculo de Regressão Linear. Os resultados indicaram que, dentro do contexto de estudo, a cooperação apresenta resultados superiores quando comparada com os resultados da competição isoladamente. As análises anteriores já discutidas aqui demonstravam de alguma forma essa tendência, algo confirmado com esta regressão. Este resultado pode ser utilizado para, estrategicamente, definir o viés a ser dado nos instrumentos de controle da empresa para alavancar os resultados.

É importante frisar que a relação entre cooperação e competição, que caracterizam a coopetição, possuem característica de *continuum* (BENGTSSON; ERIKSSON; WICENT, 2010) e por isso os gestores precisam ser acompanhados periodicamente para que seja estabelecido o melhor enfoque a ser dado naquele momento. Sabendo o viés presente na empresa, o direcionamento a ser dado pela empresa pode seguir o estudo de Chen, Xie e Chang (2011) sobre os funcionários mais competitivos responderem a incentivos de competição e funcionários mais cooperativos responderem a estímulos cooperativos.

A pesquisa demonstrou que o viés presente na empresa é o da cooperação e que esta produz desempenhos superiores quando comparada com a competição isoladamente. Contudo, a competição, está presente e auxilia na atomização dos desempenhos quando analisada conjuntamente com a cooperação, o que valida a utilização do fenômeno coopetição como estratégia de atomização dos resultados. Tanto cooperação como competição são importantes e devem estar presentes nos instrumentos de acompanhamento da empresa, contudo o maior viés, neste momento, deve estar na cooperação. É importante ponderar o dinamismo com que as mudanças acontecem, razão pela qual o ambiente deve ser constantemente monitorado para “calibrar” uma ou outra dimensão e com isso produzir resultados crescentes e sustentáveis. Isto define o paradoxo e a constante transformação a que o ambiente apresenta.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 Contribuições da pesquisa

No decorrer deste estudo buscou-se manter alinhamento entre os objetivos propostos na pesquisa, no intuito de apresentar contribuições significativas para o meio acadêmico e o ambiente profissional, não somente para o contexto analisado, mas também para o universo das organizações.

A Coopetição, como fenômeno presentes nos mais diversos ambientes, ligado muitas vezes à estratégia organizacional se demonstrou presente também no contexto individual, muito próximo das relações humanas entre profissionais. O trabalho demonstrou, alicerçado em produções acadêmicas prévias e na análise do aspecto empírico da empresa analisada, que a Coopetição, não somente se faz presente como pode ser importante instrumento de potencialização do resultado de equipes de vendas. O conhecimento gerado poderá ser utilizado entre outras questões, para proporcionar elementos de medição alinhados ao fenômeno estudado e com isso proporcionar uma melhora sistêmica no ambiente em que as vendas são o principal catalizador de geração de resultados.

A especialização do modelo de atendimento a que a empresa analisada está passando indica que cada vez mais os funcionários, gestores ou não, assumam o seu papel de protagonistas na geração de resultados sustentáveis e consistentes. Neste aspecto, a compreensão da coopetição e a melhor forma de gerir as equipes de vendas trarão uma elevação do patamar de entrega. As análises demonstraram que o mistura da cooperação com a competição e a sua devida gestão, é capaz de explicar pelo menos 20,60% dos resultados, algo que julgamos ser significativo.

Cada gestor deve sim buscar entregar suas demandas individuais, mas ao final de cada trimestre, quando a empresa precisa apresentar seus resultados ao mercado, é o montante global que deve surgir. Enfim, a forma de gestão poderia ser direcionada à entregas coletivas ou individuais, desde que potencializem a entrega global. No contexto da pesquisa ficou demonstrado que a cooperação é o elemento, quando comparado com a competição, que apresenta desempenhos superiores.

Sobre o Programa de Desempenho Gratificado (PDG), instrumento utilizado pela empresa para premiar os melhores desempenhos, observou-se inicialmente que ele não possui integrada em suas regras o fenômeno da coopetição, pois esta,

quando da realização da regressão linear justificou apenas 0,2% do PDG. Isso não quer dizer que o PDG não esteja atingindo os objetivos como indutor de comportamento e resultado, apenas demonstra que a cooperação e a competição não são elementos vitais no seu ranqueamento e premiação. Aqui é possível abrir ponto de reflexão. Considerando que a coopetição explica 20,60% da performance seria de grande utilidade a sua integração do PDG, reforçando este como importante fator de geração de resultados para a empresa. O pesquisador reconhece que a construção do modelo de bonificação passou por diversas fases e pode ter sido construído sob a égide de outros modelos, que não foram objeto de análise neste estudo.

Para a empresa analisada, dado dos resultados, como sugestão, poderia dar mais ênfase a coopetição na mensuração do PDG e incluir em suas formas de acompanhamento e gestão elementos de cooperação e competição, neste momento, com maior ênfase à primeira, algo que levará a um resultado superior.

No aspecto teórico, demonstrou-se e reafirmou o paradoxo existente entre cooperação e competição e de que o conhecimento e o gerenciamento do fenômeno é vital para potencialização dos resultados. Isto está de acordo com os estudos previamente apresentados por Gnyawali et al. (2016) e Bengtsson, Eriksson e Wicent (2010) que demonstraram o paradoxo existente entre a competição e a cooperação estarem presentes na mesmo grupamento analisado. O *continuun* citado por Bengtsson, Eriksson e Wicent (2010) entre as dimensões também se demonstrou no contexto desta pesquisa. A compreensão e as análises do fenômeno coopetição em um contexto que ainda não explorado, definida como lacuna de estudo, contribuiu para a compreensão da coopetição ao nível intraorganizacional e individual e de que forma o seu gerenciamento pode contribuir para potencializar os resultados de equipes de vendas.

A pesquisa poderá ser utilizada por uma grande gama de empresas possuem a venda como elemento de geração de resultados, especialmente aquelas que desenvolvem atividades no mercado financeiro. Para a empresa estudada servirá para compreender o modelo de atuação de seus gestores de vendas e com isso propor estratégias novas e aperfeiçoar as já existentes, especialmente porque as informações aqui trazidas não inéditas.

## 6.2 Limitações da pesquisa

Apesar do trabalho ter sido desenvolvido buscando atingir todos os Gerentes de Relacionamento e Gerentes Gerais que atuam no chamado “Varejo Bancário”, ele apresenta algumas limitações.

O estudo foi realizado em um único período, no segundo semestre de 2018, não possuindo, portanto, possibilidade de comparação com outros momentos e analisar possíveis variações. Importante lembrar que no decorrer do período estava em curso as eleições presidenciais, incertezas econômicas com o Brasil ainda imerso em crise, o que pode ter influenciado as respostas.

Seguindo no aspecto temporal, o PDG é distribuído semestralmente. A escolha por focar no primeiro semestre de 2018 ocorreu pela existência de dados consolidados no momento do fechamento da pesquisa e por ser o mais recente com essa característica. Contudo, o trabalho poderia ter contemplado o resultado de diversos outros semestres, dando mais robustez aos resultados encontrados e também a variação ao longo do tempo.

Também sobre o PDG, no início do trabalho tinha-se a intenção de avaliar o resultado individual e das equipes, contudo isso não foi possível por não contemplar, este trabalho, um aprofundamento das métricas utilizadas para a construção do regulamento do programa. A resposta binária Sim ou Não para o recebimento da bonificação não foi suficiente para o previsto no início do trabalho.

O público alvo, também poderia ser ampliado. O foco se deu nos gestores de equipe, mas a pesquisa poderia ter sido realizada atingindo também os Assistentes de Negócios e Escriturários que em agências também desempenham atividades de distribuição de produtos e serviços.

## 6.3 Sugestões para trabalhos futuros

Os *insights* e reflexões produzidas por este estudo apresentam uma série de sugestões para estudos futuros a fim de complementar e ampliar os resultados aqui produzidos.

Estudos anteriores como Souza (2015) identificaram que a cooperação possuía um viés negativo para o desempenho de equipes. Neste trabalho observou-se que a cooperação gera impacto maior para o desempenho quando comparado

com a competição. Também que evidenciou o fenômeno coopetição como presente e capaz de melhorar de forma ainda mais substancial quando comparado com as dimensões cooperação e competição isoladamente. Para aprofundamento do estudo seria possível realizar análise qualitativa para identificar com mais profundidade as razões porque isso ocorre.

Observou-se um crescente interesse pelo tema “remuneração variável” e a sua capacidade de gerar mais resultados entre os entrevistados, especialmente durante a fase qualitativa. Também foi observado pelo pesquisador, por ser funcionário da empresa analisada, em conversas informais com os demais gestores respondentes. No futuro poderia ser realizado ponderação e aderência de planos de remuneração variável existentes no mercado com a cultura da empresa analisada, sopesada ainda seu alinhamento com o fenômeno da coopetição, tão forte que se apresentou no grupamento analisado.

Outra oportunidade seria analisar o fenômeno da Coopetição ampliando o público de respondentes para todos os funcionários que trabalham em agências e que sejam responsáveis por vendas como Assistentes de Negócios e Escriturários. Desta forma se terá uma perspectiva mais ampla para avaliação e validação do fenômeno nas dependências da empresa contexto deste estudo.

Também seria possível ampliar a análise incluindo os resultados do PDG de diversos outros semestres anteriores. Isto traria possibilidade de ampliar o escopo do trabalho, validar ainda mais os resultados encontrados neste estudo e ter material para realizar comparações entre os períodos em uma avaliação e caráter longitudinal. A utilização de renda variável como instrumento de gestão pode ser realizado para entender como essa relação se comporta com as dimensões da cooperação e da competição. Ainda sobre o PDG, seria possível incluir uma avaliação mais apurada das métricas que o compõe e desta forma correlacionar com os resultados obtidos neste estudo.

Optou-se, dado o tamanho da amostra e amplitude que buscou-se no trabalho utilizar uma abordagem quantitativa como remessa do *link* dos questionários por *e-mail*. Para aprofundamento e uma profunda compreensão dos elementos de cooperação e competição existentes poderia se utilizar de uma abordagem qualitativa, partindo das descobertas neste trabalho, a fim de compreender ainda mais o impacto da coopetição na geração de resultados.

Também a pesquisa poderia ser ampliada a outros bancos do mercado financeiros, tanto nacionais como internacionais comparando os resultados entre eles. As possibilidades não param apenas na indústria financeira. A pesquisa pode ser realizada em uma série de empresas que tenham a venda de produtos e serviços sua principal fonte de receita e rentabilidade. Enfim, onde tivermos equipes trabalhando juntas para vendas, o modelo de pesquisa pode ser replicado.

Diante de tudo o que foi produzido e mesmo com constante transformação digital que as empresas estão passando e a utilização cada vez maior de meios remotos para a realização de vendas, acredita-se que o elemento humano ainda é crucial para a concretização dos negócios e o crescimento das receitas e resultados das empresas que operam em grandes conglomerados de distribuição de produtos e serviços, a exemplo da empresa analisada. Diante disso, é vital o conhecimento das aspirações, motivações, do relacionamento entre os pares e da cultura dos funcionários que, na linha de frente, são os responsáveis diretos pelo contato ao cliente, oferta de valor e por fim a realização de vendas. É daqui que sairão os resultados sustentáveis esperados pelas empresas.

## REFERÊNCIAS

- BAGOZZI, R. P.; EDWARDS, J. R. A general approach for representing constructs in organizational research. **ORM**, v. 1, n. 1, p. 45-87, 1998.
- BARUCH, Yehuda; LIN, Chieh-Peng. All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 79, n. 6, p. 1155-1168, 2012.
- BENGTSSON, M.; ERIKSSON, J.; WINCENT, J. Coopetition: News ideas for a new paradigm. In.: S. Yami; S. Castaldo; G. B. Dagnino; F. Le Roy (orgs.): **Coopetition Winning strategies for the 21<sup>st</sup> century**. Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2010. p. 264.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.
- \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 6, p.180-188, 2014.
- BENGTSSON, M. et al. A systemic review of coopetition: levels and effects on different levels. Anais. **13 th EURAM, Conference**, Istanbul, Turkey, p. 1-40, 2013.
- BENGTSSON, M. et al. Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains. **Industrial Marketing Management**, p. 1–8, 2016.
- BOUNCKEN, R. B. et al. Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. **Review of Managerial Science**, p. 1-25, 2015.
- BOSSIDY, Larry; CHARAM, Ram. **Execução**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BRANDENBURGER, Adam M.; NALEBUFF, Barry J. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- CAMARGO JUNIOR, J. B. et al. Coopetição como estratégia de auxílio na gestão de riscos em cadeias de suprimentos. **Revista Ibero-americana de Estratégia**, 2014.
- CHEN, X.; XIE, X.; CHANG, S. Cooperative and Competitive Orientation among Chinese People: Scale Development and Validation. **Managment and Organization Review**, p. 353-379, 2011.
- DAGNINO, G.B.; PADULA, G. Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. **EURAM: Second Annual Conference - "Innovative Research in Management"**, Stockholm, 2002.

DORN, Stefanie; SCHEWEIGER, Bastian; ALBERS, Sascha. Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. **European Management Journal**, v. 4, p. 484-500, 2016.

EISENHARDT, Kathlemm M. Agency Theory: Na Assessment and Review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

FANG, T. Negotiation: The Chinese Style. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 21, n. 1, p. 50-60, 2006.

GARRAFO, Francesco. Types of Coopetition to Manage Emerging Tecnologies. In: **II Annual Conference of Eurom On: “Innovative Research Management”**. Track: “Coopetition Strategy: Towards a New Kind of Interfirm Dynamics”. Stockholm: May 9-11, 2002.

GNYAWALI, D. R.et al. The competition–cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. **Industrial Marketing Management**, v. 53(C), p. 7-18, 2015.

GNYAWALI, Devi R.; HE, Jinyu; MADHAVAN, Ravindranath. Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination. **Journal of Management**, v. 32, n. 4, p. 507-530, 2016.

GHOBADI, S.; D'AMBRA, J. Coopetitive relationships in cross-functional software development teams: how to model and measure. **Journal of Systems e Software**, v. 85, p. 1096-1104, 2012.

HAIR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOMKES, Rebecca; SULL, Donald; SULL, Charles. Por que a execução da estratégia falha – e o que podemos fazer a respeito; **Havard Bussiness Review**, março de 2015.

HUTTER, K. et al. Communitition: The tension between competition and collaboration in community-based design contests. **Creativity e Innovation Management**, v. 20 n.1, p.3-21, 2011.

JÓNA, György. Roles of the coopetitive networks in the local business life. **Journal of Economics and Management**, v. 27, n. 1, p. 26-41, 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **A Execução Premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LE ROY, F.; CZAKON, W. Managing coopetition: the missing link between strategy and performance. **Industrial Marketing Management**, n. 53(C), p. 3-6, 2016.

LEVY, M.; LOEBBECKE, C.; POWELL, P. SMES, Co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems. **Europe Journal Of Information System**, n. 12, p. 3-7, 2003.

LI, Yuan; LIU, Yi; LIU, Heng. Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: Evidence from China. **Journal of Operations Management**, n. 29, p. 128-142, 2011.

LUO, Y. D. Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. **Journal of World Business**, v. 40, n. 1, p. 71-90, 2005.

LUO, Xueming; SLOTEGRAAF, Rebecca J.; XING, Pan. Cross-Functional "Coopetition": The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 67-80, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: um orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINEZ, A. L. Agency theory na pesquisa contábil. In: **Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Contabilidade**, 1998. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

NICKELSEN, K.; KRÄMER, F. N.T.M. Introduction: Cooperation and Competition in the Sciences. **Springer International Publishing**, 2016.

NOBLE, C.H.; MOKWA, M.P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 57-73, 1999.

OLIVEIRA, Caio Cesar Giannini. **Coopetição em redes interpessoais**: relacionamentos coopetitivos na rede de pesquisadores brasileiros em administração. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013.

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.

PENG, T.J.A. et al. Is Cooperation with Competitors a Good Idea? An Example in Practice. **British Journal of Management**, v. 23, n. 4, p. 532-560, 2012.

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.

QUINTANA-GARCIA, 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.

RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE DO BANCO DO BRASIL 2017, KPMG Auditores Independentes, 2018. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2017.pdf>>. Acesso em: abril de 2019.

ROCHA, Irani et al. Análise Da Produção Científica Sobre Teoria Da Agência E Assimetria Da Informação. **Rege**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 329-342, abr./jun. 2012.

SABOURIN, Vicent. Strategy Execution: five drivers of performance; **Journal of Strategy and Management**; v. 8; n. 2, p. 127-138, 2015.

\_\_\_\_\_. Through the Lenses of Strategy Execution: Obstacles in Engineering Management. **Leadership and Management in Engineering**, abril 2012.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. *Cálculo amostral*: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: abril de 2018.

SILVA, Rosangela Sarmento. **Coopetição em aglomerações comerciais planejadas e não planejadas**. Tese de Doutorado. 2016. Universidade Municipal de São Caetano do Sul-USCS. São Caetano do Sul, SP, 2016.

SONG, D. W.; LEE, E. S. Knowledge-based Strategy for maritime logistics value: an interorganisational relationship perspective. **12th WCTR**, Lisbon, Portugal, p. 11-15, 2010.

SOUZA, Lazier Corziza. **Efeitos da coopetição na performance em empresa varejista**. Tese de Doutorado. 2015. Universidade do Vale do Rio dos Sinos- Unisinos. Porto Alegre, 2015.

TIDSTRÖM, A.; RAJALA, A. Coopetition strategy as interrelated praxis and practices on multiple levels. **Industrial Marketing Management**, n. 58(C), p. 35-44, 2016.

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.

WONG, Alfred; TJOSVOLD, Dean; LU, Chunhong; Innovation by Teams in Shanghai, China: Cooperative Goals for Group Confidence and Persistence. **British Journal Of Management**. May 2009.

WU, Jie. Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities. **Industrial Marketing Management** **43**, p. 199–209, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**APÊNDICE A - ESCALAS PARA AFERIÇÃO DA COOPETIÇÃO (SOUZA 2015)****Cooperação:**

- a) Meu desempenho é resultado é do trabalho conjunto com outros colegas gestores.
- b) Conto com a ajuda de outros colegas (gestores) para conseguir os resultados.
- c) Meu sucesso é alcançado através do trabalho em conjunto com outros gestores.
- d) Dedico algum tempo para ensinar os colegas gestores em assuntos que domino.
- e) Construa argumentos de venda a partir de conhecimentos compartilhados com outros colegas gestores.
- f) Levo em consideração tanto o meu interesse quanto o dos outros colegas gestores.

**Competição:**

- a) Faço melhor que meus colegas, mesmo quando trabalhamos juntos em uma equipe.
- b) As disputas com meus colegas gestores são oportunidades para mostrar que sou melhor que eles.
- c) Meu sucesso é decorrente da competição com outros gestores nos sistemas de acompanhamento da empresa (Conexão, Sinergia, etc).
- d) Esforço-me para obter melhores resultados do que os do meus colegas gestores.
- e) O bom desempenho de meus colegas gestores influencia em meu esforço para melhorar.
- f) Eu gosto de ser reconhecido pelos meus superiores como um dos melhores gestores de sua equipe.

**Orientação Cooperativa:**

- a) Eu gosto de compartilhar minhas ideias e argumentos com outros colegas gestores.

**Orientação Competitiva:**

- a) Eu prefiro trabalhar sozinho do que com a ajuda de outros colegas.

Fatores Contingenciais:

- a) Nossos superiores esperam que os gestores compartilhem seus conhecimentos entre eles.
- b) Eu tenho estreitas relações com colegas gestores fora do ambiente de trabalho.
- c) A quantidade de reconhecimento que você recebe da empresa depende de como é a sua classificação nos sistemas de ranqueamento em comparação com outros colegas.
- d) O ambiente de negócios é constantemente monitorado pela empresa.

## APÊNDICE B - ESCALAS PARA AFERIÇÃO DA COOPETIÇÃO (BARUCH; LIN, 2012)

### Confiança:

- a) Nós confiamos muito um no outro em nossa equipe.
- b) Eu sei que posso contar com os outros membros da equipe.
- c) Os outros membros da equipe sabem que podem contar comigo.
- d) Eu confio em todos os outros membros da equipe.

### Visão compartilhada:

- a) Existe um objetivo comum em nossa equipe.
- b) Nossos membros da equipe compartilham as mesmas ideias e visões entre si.
- c) Todos os membros da equipe estão comprometidos com os objetivos da equipe.
- d) Há total concordância de visão de nossa equipe.
- e) Nossos membros da equipe fazem o melhor para atingir metas coletivas.

### Interação Social:

- a) Os membros de nossa equipe mantêm bons contatos com os colegas.
- b) Os membros de nossa equipe mantêm estreitas relações sociais com os colegas em nossa empresa.

### Cooperação:

- a) Os membros de nossa equipe “nadam e afundam” juntos.
- b) Os membros de nossa equipe querem que o outro tenha sucesso.
- c) Os membros de nossa equipe buscam atitudes compatíveis com o trabalho em equipe.
- d) Nosso trabalho em equipe corre bem.
- e) Quando os membros de nossa equipe trabalham juntos, geralmente procuramos soluções que sejam boas para a equipe.

### Competição:

- a) Os membros de nossa equipe estruturam as coisas para favorecer seu próprio interesse e não os de outros membros da equipe.
- b) Os membros de nossa equipe tem relacionamento ganhar-perder.

- c) Os membros de nossa equipe gostam de mostrar que são superiores aos outros.
- d) As atitudes de trabalho dos membros de nossa equipe são incompatíveis entre si.
- e) Os membros da equipe dão alta prioridade às coisas que eles querem realizar e baixa prioridade às coisas que os outros membros da equipe querem realizar.

Compartilhamento de conhecimento:

- a) Nós compartilhamos nossa experiência de trabalho uns com ou outros.
- b) Compartilhamos nossa experiência a pedido de outros colegas.
- c) Compartilhamos relatórios e documentos de trabalho uns com os outros.

**APÊNDICE C - ESTRUTURA DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM EXECUTIVOS (BASEADAS LIVREMENTE EM SOUZA (2015), BARUCH E LIN (2012))**

Introdução:

a) Como as métricas trazidas pelo PDG (Programa de Desempenho Gratificado) levam a determinados comportamentos?

Capital Social:

a) O relacionamento entre os gerentes impactam os resultados? Como?

b) A integração entre os colegas é incentivado pela empresa? Por quê?

c) O tamanho da rede de relacionamentos impacta no desempenho?

Competição:

a) A performance dos Gerentes de Relacionamento UN e Gerentes Gerais de UN é o aspecto mais importante para a evolução de suas carreiras? Por quê?

b) Os gerentes de relacionamento e gerentes gerais querem fazer mais que os outros?

c) Vocês acreditam que o fato dos colegas quererem mostrar que são melhores que os outros é produtivo? Exemplifique.

d) Você acredita que o desempenho de colegas influencia os outros a melhorarem? Exemplifique.

e) Você acha que os gestores gostam de serem reconhecidos como os melhores da Unidade, Regional, Superintendência, etc? Por que?

f) Como podemos descrever o esforço para atingir resultados superiores aos demais colegas? Como isso é reconhecido?

Cooperação:

a) O desempenho dos Gerentes Gerais UN e Gerentes de Relacionamento UN é resultado de trabalho conjunto entre os pares? Por quê? Como esse trabalho conjunto é incentivado?

b) Você percebe que a construção de argumentos de vendas é realizado através do compartilhamento de conhecimento entre os gestores? Como isso é incentivado?

c) Como você percebe a ajuda entre gestores para atingir os resultados? Como isso é incentivado? Como as entregas coletivas são incentivadas?

Coopetição:

a) Existem momentos em que a competição e a cooperação acontecem ao mesmo tempo? Quais?

Resultado:

a) Você acredita que a existência de estreitas relações com colegas fora do ambiente de trabalho pode ajudar na performance individual? Isso é incentivado? Como?

b) Vocês esperam que os Gestores compartilhem seus conhecimentos de vendas? Vocês percebem isso? Como isso é/poderia ser incentivado?

c) O reconhecimento pelo trabalho é mais focado nas entregas individuais ou coletivas? Por quê?

d) Na sua perspectiva, o que é melhor para o atingir os resultados de vendas no varejo? Um ambiente competitivo ou um ambiente colaborativo? Neste contexto, qual é a situação da empresa hoje? Um viés mais competitivo ou colaborativo?

e) Como o PDG pode influenciar o ambiente de coopetição no Banco do Brasil?