



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



**DIMENSÕES DA COOPETIÇÃO NO
CONTEXTO DA SOCIEDADE:
EVIDÊNCIAS DE DESTINOS
TURÍSTICOS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

RODRIGO OLIVEIRA RIBEIRO

CAMPINA GRANDE, 2020.



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RODRIGO OLIVEIRA RIBEIRO

**DIMENSÕES DA COOPETIÇÃO NO
CONTEXTO DA SOCIEDADE:
EVIDÊNCIAS DE DESTINOS
TURÍSTICOS**

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Adriana Fumi Chim Miki
Co-orientadora: Prof.^a Dr.^a Petrusca de Araújo Machado

Dissertação apresentada como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande – PB, Brasil.

Campina Grande, 2020.

R484d

Ribeiro, Rodrigo Oliveira.

Dimensões da coopetição no contexto da sociedade: evidências de destinos turísticos / Rodrigo Oliveira Ribeiro. - Campina Grande, 2020.
126 f.; il.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Humanidades, 2020.

"Orientação: Profª. Dra. Adriana Fumi Chim Miki, Profª. Dra. Petrusca de Araújo Machado".

Referências.

1. Gestão Social. 2. Coopetição. 3. Valor Social. 4. Coopetição Social. 5. Nível de Sociedade. I. Miki, Adriana Fumi Chim. II. Machado, Petrusca de Araújo. III. Título.

CDU 005.35(043)

RODRIGO OLIVEIRA RIBEIRO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande com pré-requisito do Título de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão Social e Ambiental, aprovado em **05 de Novembro** de 2020.

COMISSÃO EXAMINADORA:

Presidente: Prof.^a Dr.^a Adriana Fumi Chim Miki (UFCG)
Orientadora

Prof.^a Dr.^a Petruska de Araújo Machado (UFCG)
Co-orientadora

1º Examinador: Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli (Fundação Getúlio Vargas EAESP)
Examinador Externo

2ª Examinadora: Prof.^a Dr.^a Ana Cecília Feitora de Vasconcelos (UFCG)
Examinadora Interna

Campina Grande, 05 de novembro de 2020.

Campina-Grande-PB, 2020



Documento assinado eletronicamente por **ADRIANA FUMI CHIM MIKI, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 05/11/2020, às 16:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **ANA CECILIA FEITOSA DE VASCONCELOS, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 05/11/2020, às 17:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **Jefferson Marlon Monticelli, Usuário Externo**, em 05/11/2020, às 18:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **PETRUSKA DE ARAUJO MACHADO, PROFESSOR MAGISTERIO SUPERIOR -VISITANTE**, em 05/11/2020, às 19:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.ufcg.edu.br/autenticidade>, informando o código verificador **1108101** e o código CRC **21786186**.

DIMENSÕES DA COOPETIÇÃO NO CONTEXTO DA SOCIEDADE: EVIDÊNCIAS DE DESTINOS TURÍSTICOS

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi propor e validar um conceito, dimensões e variáveis para a Coopetição Social (*Social Coopetition – SC*), como modelo integrador entre gestão social e gestão estratégica baseada em coopetição. Por um lado, a pesquisa contribui para tornar o framework da gestão social mais tangível na prática da sociedade e mercado, e por outro lado, este estudo amplia o lastro teórico da coopetição trazendo a níveis ainda não explorados, o nível de sociedade. É uma dissertação de mestrado estruturada em três artigos que se correlacionam e se complementam rumo a uma proposta inovadora no campo de pesquisa sobre coopetição. Foram adotadas metodologias qualitativas e quantitativas, que incluem as técnicas de análise estatística multivariada para dados qualitativos, a saber: Análise de Classificação Hierárquica Descendente, Análise de Similitude, Análise Fatorial de Correspondência executadas no software *IRAMUTEQ* com Interface do software R. Também, realizou-se procedimentos de purificação e validação de escalas utilizando metodologias quantitativas de Análise Fatorial Exploratória. Os resultados validaram empiricamente o conceito, dimensões e variáveis de coopetição social, tendo reduzido o modelo proposto de 101 para 48 variáveis agrupadas em 13 fatores: assimetria social, benefícios individuais e coletivos, características sócio-políticas, comunicação, competição, competência social, compromisso social, experiência prévia, governança social, interdependência, nível tecnológico e de inovação, similaridade cultural e valor social. Os achados produzem uma proposta inédita na literatura e ao mesmo tempo oferecem instrumento de gestão das redes de coopetição no nível da sociedade, a fim de consolidar este comportamento híbrido que pode produzir valor social, ou seja, criar valor atenuando problemas sociais.

Palavras-Chave: Coopetição; Gestão social; Valor social; Coopetição social; Nível de sociedade.

COOPETITION DIMENSIONS IN SOCIETY CONTEXT: EVIDENCE OF TOURISM DESTINATIONS

ABSTRACT

This research objective was to propose and validate a concept, dimensions and, variables for Social Coopetition, as an integrative model between social management and strategic management based on coopetition. On the one hand, the research contributes to becoming the framework of social management more tangible to the practice of society and the market. On the other hand, this study expands the theoretical basis of coopetition by bringing the level of society, i.e., underexplored levels yet. It is a master's thesis structured on three correlate and complementary papers towards an innovative proposal in the field of research on coopetition. Qualitative and quantitative methodologies were adopted, which include multivariate statistical analysis techniques for qualitative data, namely: Descending Hierarchical Classification Analysis, Similarity Analysis, Factorial Correspondence Analysis performed in the IRAMUTEQ software with the R software interface. Also, we performed the procedures of purification and scale validation using a quantitative methodology based on Exploratory Factor Analysis. The results empirically validated the concept, dimensions and variables of social coopetition, having reduced the proposed model from 101 to 48 variables grouped into 13 factors: social asymmetry, individual and collective benefits, socio-political characteristics, communication, competition, social competence, commitment social, previous experience, social governance, interdependence, technological and innovation level, cultural similarity and social value. The findings produce an unprecedented proposal in the literature and at the same time offer a management tool of coopetition networks at the level of society, in order to consolidate this hybrid behavior that can produce social value, that is, create value by mitigating social problems.

Key words: Coopetition; Social management; Social value; Social coopetition; Society level.

Dedicatória

Ao meu avô Duca, que com seu bruto amor soube nos amar de uma forma tão singular e ser o melhor pai de meu mundo. Às minhas mães, Lucimar, Lívia, Helena e Zefa, por sempre acreditarem em mim.

AGRADECIMENTOS

Trago comigo a certeza de que nada acontece por acaso, todos os nossos encontros e despedidas fazem parte de plano maior idealizado por Deus e gerido por nossas escolhas. Em minha trajetória tive a oportunidade de conhecer pessoas que foram e são essenciais em minha formação e na oportunidade agradeço nominalmente a:

A Deus, por ser meu sustento e amparo em tudo que busco nesta vida.

À minha família, especialmente aos meus pais, minhas avós e a minha tia Livia, que me apoiaram e sempre acreditaram em mim.

Às minhas amigas-irmãs de sempre: Eduarda e Thamires Gomes, Karen Curcino, Emília França e Lorena Reis. Somos uma longa história! Gratidão.

Aos amigos que chegaram: Jackson Tomé, Myleid Lucena, Letícia Pinheiro, Aline Alves, Isaac Pedro, Diana Nogueira, Keilla Silva, Valéria Vieira, Karina Lima e Leonardo Batista, com certeza vocês tornaram esta caminhada mais leve, divertida e prazerosa.

À Claudia Lemos, Simone Lemos e Monize Schweitzer, a vida sempre se encarrega de proporcionar reencontros inexplicáveis e compartilho esse momento com vocês, minhas amigas.

À Adriana Santana e Milena Ribeiro por terem me creditado confiança, amizade e reconhecimento, muita gratidão por existirem em minha vida.

À minha amiga, chefe e orientadora Adriana Fumi, por sempre acreditar em mim, muito mais que eu mesmo. Obrigado pelo conhecimento e conselhos compartilhados. Admiro-te como mulher e profissional que és.

Aos amigos, colegas e professores da UAAC, meu muito obrigado. À Noelia Costa, uma mãe que a UFCG me presenteou.

À minha co-orientadora, Petruska Machado e aos professores da banca, por suas contribuições e recomendações.

Aos especialistas que participaram da etapa de validação de face e conteúdo da escala e conceito de Coopetição Social, suas contribuições foram fundamentais para esta pesquisa.

Finalmente, meus sinceros agradecimentos a todos os que colaboraram, de forma direta ou indireta, para a execução deste trabalho, mesmo que não os tenha citado nominalmente.

*It's a new dawn. It's a new day. It's a new life. For me.
Nina Simone*

LISTA DE FIGURAS

CAPÍTULO 1	19
Artigo 1	20
Figura 1: Classificação Hierárquica de Descendente.	28
Figura 2: Análise Fatorial de Correspondência (AFC) com base no X^2	30
Figura 3: Árvore de Similitude das Categorias da Gestão Social.....	33
CAPÍTULO 2 –	38
Artigo 2	39
Figura 1: Literature review Process.....	44
Figura 2: Timeline of coopetition models published in WOS and Scopus (1996-2019) ...	45
Figura 3: Descending Hierarchical Classification of the Elements of Coopetition.....	47
Figura 4: Tree of similarity of the elements of coopetition by co-occurrence of Communities and Halo.....	49
CAPÍTULO 3	53
Artigo 3	54
Figura 1: Modelo de Coopetição Social	61
Figura 2 – Redesenho do modelo de Coopetição Social.....	75
Figura 3 – Índices das dimensões de coopetição social e valor social na cidade de Areia.....	81

LISTA DE TABELAS

INTRODUÇÃO	14
Tabela 1 – Estrutura do projeto de dissertação.	17
CAPÍTULO 1	19
Artigo 1	20
Tabela 1: Características do corpus textual resultante da Análise Léxica.....	27
Tabela 2: Análise Fatorial de Correspondência – Eigenvalues das 4 dimensões.....	31
CAPÍTULO 2 -	38
Artigo 2	39
Tabela 1: Categorization of coepetition models by levels and context of analysis.....	43
Tabela 2: Characteristics of the textual corpus resulting from the Lexical Analysis.....	46
CAPÍTULO 3 -	53
Artigo 3	54
Tabela 1 – Elementos da coopetição em nível de sociedade (nível meta)	60
Tabela 2 – Estatística Descritiva Inicial das Medidas.....	67
Tabela 3 - Resultados da análise fatorial exploratória	71
Tabela 4: Matriz Rotada Coopetição Social.....	71
Tabela 5: Confiabilidade final da Escala	73
Tabela 6: Teste de correlação e validade discriminante.....	74
CAPÍTULO 4- Conclusões	81
Tabela 1: Trajetória de execução da dissertação Proposta Metodológica.....	87

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivo geral	15
1.2 Objetivos específicos	16
1.3 Justificativa	16
1.4 Modalidade da dissertação	16
CAPÍTULO 1: REVISÃO DE LITERATURA DO CONSTRUTO GESTÃO SOCIAL	
ARTIGO 1: Factorial Analysis and Descending Hierarchical Classification of Categories of the Social Management.....	20
Abstract.....	20
1.Introduction	20
2.Theoretical Background	22
3.Methodological Aspects.....	24
4. Analysis and discussion of results	26
4.1 Lexical Analysis	26
4.2 Descending Hierarchical Analysis (DHA).....	26
4.3 Correspondente Factor Analysis.....	30
4.4 Similarity Tree of Social Management Categories.....	32
5. Conclusões.....	34
CAPÍTULO 2: REVISÃO DE LITERATURA DO CONSTRUTO COOPETIÇÃO	
ARTIGO 2 – An overview of coopetition models elements: connectivity and descending hierarchical classification.....	39
Abstract.....	39
1.Introduction	39
2.Coopetition Models: Determinants and Levels	41
3.Methodological procedures	44
4.Results and analysis.....	45
5.Conclusions	50
CAPÍTULO 3: INTERFACES ENTRE GESTÃO SOCIAL E ESTRATÉGIAS DE COOPETIÇÃO	
Artigo 3 – Escala de Coopetição Social: Explorando o ajuste estratégico no nível da sociedade.....	54
Resumo	54
1. Introdução.....	55
2. Revisão de Literatura: Definições e tipos de coopetição: em direção à coopetição social.....	57
2.1 Uma proposta de determinantes da coopetição aplicados ao contexto da sociedade.....	59
2.2 Fatores antecedentes da Coopetição Social.....	61
2.3 Fatores consequentes da Coopetição Social.....	63
3. Desenho Metodológico.....	64
3.1 Contexto de Análise: Rota turística Caminhos do Frio, Brasil.....	64
3.2 Métodos	65
4. Resultados.....	66
4.1 Purificação da Escala	66
4.2 Validação da escala.....	73
5. Discussão.....	74

6. Conclusões.....	79
CAPÍTULO 4 – Conclusões	84
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICES	103
Apêndice 1 – Validação de Face e Conteúdo	104
Apêndice 2 – Questionário de levantamento de campo.....	111
Apêndice 3 – Lista dos especialistas consultados.....	122
Apêndice 4 – Valores médios das variáveis de Coopetição Social em Areia-PB	123
Apêndice 5 – Comprovante de submissão Artigo 1	124
Apêndice 6 – Comprovante de submissão Artigo 2	125
Apêndice 7 – Comprovante de submissão Artigo 3.....	126

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Desde a sua concepção, a gestão social, sustentada nos preceitos teóricos da cidadania deliberativa e democracia participativa de Habermas (Habermas, 1984) configurou-se como um modelo gerencial alterativo. Nesta linha de pensamento, a gestão social caracteriza-se como um processo dialógico, participativo e democrático, exercido por meio de diferentes agentes sociais e livre da lógica de mercado, contrapondo-se assim, ao que Cançado, Tenório e Pereira (2011) denominaram como ação social utilitarista e mercadocêntrica da gestão estratégica (Tenório, 2006).

Vale ressaltar que há na literatura diversos debates sobre a prática da gestão adjetivada como social, visto que tal adjetivação amplia seu caráter prático e analítico enquanto campo de conhecimento (Aguiar-Barbosa & Chim-Miki, 2020; Fischer et al., 2006a; Maia, 2005; Martins & Pieranti, 2006; Mendonça et al., 2012). Nesta perspectiva, Pimentel et al. (2014) defendem que a gestão social seja compreendida como gestão do social, possibilitando assim, a difusão de seus elementos em vários campos de pesquisas gerenciais, como por exemplo, estudos relacionados à gestão do desenvolvimento territorial (Oliveira et al., 2013) ou redes interorganizacionais (Fischer, 2012), ou seja, reúne aspectos inerentes tanto à gestão social quanto à gestão estratégica (de Pinho & dos Santos, 2015).

Consoante a estas discussões, Cançado et al. (2016), em um artigo intitulado “Gestão Social e Gestão Estratégica: reflexões sobre as diferenças e aproximações de conceitos” apresentaram um quadro comparativo, em que na dimensão *Modus Operandi* associam a competitividade como característica inerente à gestão estratégica e cooperação à gestão social. Vistas sob este prisma, esta relação induz a interesses dicotômicos, porém, de maneira oposta a este ponto de vista, elas se complementam, uma vez que, ainda de acordo com os autores, a inter-relação da gestão estratégica com a gestão social é necessária para a manutenção de recursos da sociedade.

Neste contexto discutir de forma consensual tanto conexão, quanto a operacionalização deste construto tem sido um desafio para os pesquisadores deste campo (Cançado et al., 2016; Aguiar-Barbosa & Chim-Miki, 2020; Oliveira et al., 2013; Tenorio, 2013). Se observa a dualidade entre interesses individuais e coletivos, que conduz a competir e cooperar simultaneamente na implementação de soluções sociais que é o fim último da gestão social. Isto pode conduzir a uma abordagem em que a gestão social pode ser fundamentalmente gestão estratégica da coopetição em um nível da sociedade. A coopetição, conduta híbrida de

cooperar e competir simultaneamente (Nalebuff & Brandenburger, 1996; Raza-Ullah et al., 2014), focaliza na cooperação os benefícios mútuos e interesses coletivos, e na competição os interesses privados inerentes a esta relação (Bengtsson et al., 2016; Jakobsen, 2020). Esse comportamento evidencia uma notável compatibilidade para o gerenciamento de questões relacionadas ao âmbito social, como por exemplo, o uso de estratégia de coopetição por Organizações não Governamentais (ONG) na captação de recursos para projetos humanitários (Fathalikhani et al., 2018, 2019) ou a coopetição em redes intergovernamentais regionais (Carfi & Schiliro, 2014).

A coopetição tem se firmado como um sub-campo da gestão estratégica (Yami et al., 2010) e recebido crescente atenção da comunidade acadêmica (Albert-Cromarias & Dos Santos, 2020; Theodoraki & Messeghem, 2020), sendo estudada mais frequentemente no nível individual, intraorganizacional, interorganizacional e interredes (Pattinson et al., 2018). Também, pode ser considerada que sua aplicação ocorre em nível micro, macro, mesa ou meta, a exemplo, dos níveis defendidos por Esser et al. (2013) nos seus estudos de competitividade (Chim-Miki, 2016).

Percebe-se uma estreita relação entre esta modalidade de gestão estratégica, na medida em que a coopetição traz em seu escopo teórico atributos afins aos propostos pela gestão social, no que se refere aos elementos que abrangem às decisões coletivas e aos interesses mútuos comuns em ambientes de cooperação (Cançado, Villela, et al., 2016; Fischer, 2002; Holanda et al., 2020; Marinho et al., 2019).

Deste modo, estudar a interface e justaposição destes dois construtos, gestão social e gestão estratégica baseada em coopetição, contribui para duas lacunas da literatura. Primeiro, poderá viabilizar a operacionalização dos pressupostos dos teóricos da gestão social. Segundo, permite o avanço das pesquisas em coopetição para atingir o nível meta, ou seja, nível da sociedade. Por essa razão, o presente estudo orienta-se pelo seguinte questionamento: A partir da união entre os pressupostos teóricos da gestão social e coopetição pode-se ampliar o estudo da coopetição ao nível da sociedade proporcionado um modelo de mensuração deste comportamento e ampliando seus níveis de análise? Considerando este problema de pesquisa, a seguir são apresentados os objetivos gerais e específicos.

a. Objetivo Geral

Propor e validar um conceito, dimensões e variáveis de medida para a Coopetição Social (*Social Cooperation - SC*), como um construto que revele o caráter interacional entre gestão social e coopetição aplicado para o Meta nível, ou seja, nível da sociedade.

Objetivos Específicos

- Determinar as categorias de estudo da gestão social e a classificação hierárquica dos seus elementos baseado no consenso dos autores a partir das publicações desta temática desde o surgimento do construto.
- Identificar quais elementos expressos nos modelos de coopetição propostos ao longo da construção deste subcampo da estratégia têm maior representatividade e consenso na literatura da área e suas conexões.
- Propor e validar as dimensões e variáveis de medida para Coopetição Social (*Social Coopetition – SC*).

b. Justificativa

O presente estudo justifica-se pela necessidade de estudar a coopetição social, diante da inexistência de modelos de mensuração dedicados a gestão estratégica competitiva no nível da sociedade, bem como, o baixo nível de estudos analisando coopetição no Meta nível. Também inexistem pesquisas que focalizem a coopetição como comportamento capaz de operacionalizar a gestão social para gerar devolução de valor a sociedade, desenvolvimento local e bem-estar social para os agentes envolvidos. Desta forma, esta pesquisa torna-se pertinente pois apresenta um viés de ineditismo em dois aspectos: i) oferece uma ampliação tanto para a literatura da coopetição como da gestão social; ii) propõe e valida um modelo conceitual em que a coopetição é o elemento integrador na relação entre gestão social e gestão estratégica. Os resultados desta pesquisa aprofundam a literatura tanto da gestão social quanto da coopetição ao fornecer um conceito integrador baseado nos itens complementares e dialéticos existentes entre os estes construtos.

c. Modalidade da dissertação

Esta dissertação de mestrado adotou como modelo a modalidade de artigos conforme previsto no regulamento do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande (PPGA/UFCG), em que os artigos seguem as normas das respectivas revistas a que foram submetidos. A Tabela 1 indica a síntese do formato adotado como estrutura da dissertação.

Tabela 1 – Estrutura da dissertação.

PROBLEMA: A partir da união entre os pressupostos teóricos da gestão social e coopetição pode-se ampliar o estudo da coopetição ao nível da sociedade proporcionando um modelo de mensuração deste comportamento e ampliando seus níveis da análise?

OBJETIVO GERAL: Propor e validar um conceito, dimensões e variáveis de medida para a Coopetição Social (*Social Coopetition - SC*), como um construto que revele o caráter interacional entre gestão social e coopetição aplicado para o Meta nível, ou seja, nível da sociedade.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ARTIGO CORRESPONDENTE	PREVISÃO DE SUBMISSÃO	METODOLOGIA		
			FONTES DADOS	TÉCNICA DE ANÁLISE	ANÁLISE DOS DADOS
1: Determinar as categorias de estudo da gestão social e a classificação hierárquica dos seus elementos baseado no consenso dos autores a partir das publicações desta temática desde o surgimento do construto	Artigo 1: Factorial Analysis and Descending Hierarchical Classification of Categories of the Social Management	BAR - Brazilian Administration Review. (Qualis A2) Submetido 01/08/2020.	Bibliográfica: Portal de Periódicos da Capes.	Quali-quantitativa: Meta- Análise de literatura	Quantitativa baseada em estatística multivariada para dados qualitativos com as técnicas de Classificação Hierárquica Descendente, Análise Fatorial de Correspondência e Análise de Similitude.
2: Identificar quais elementos expressos nos modelos de coopetição propostos ao longo da construção deste subcampo da estratégia têm maior representatividade e suas conexões.	Artigo 2: An overview of coopetition models elements: connectivity and descending hierarchical classification	Canadian Journal of Administrative Sciences (A2) Submetido em 07/07/2020.	Bibliográfica: base de dados <i>Web of Science</i> e Scopus.	Quali-quantitativa: Meta-Análise de literatura.	Quantitativa baseada em estatística multivariada para dados qualitativos com as técnicas de Classificação Hierárquica Descendente e Análise de Similitude
3: Propor e validar as dimensões e variáveis de medida para Coopetição Social (<i>Social Coopetition - SC</i>).	Artigo 3: Escala de Coopetição Social: Explorando o ajuste estratégico no nível da sociedade	Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RGBN A2 Submetido em 17/10/2020	Questionários com stakeholders da cidade turística de Areia-PB integrante do Rota Turística Caminhos do Frio.	Quantitativa	Análise Fatorial Exploratória

Fonte: Elaboração própria

Além desta introdução, o presente projeto se estrutura da seguinte forma:

Capítulo 1: Formado pelo primeiro artigo científico originado desta dissertação. Apresenta principais categorias de estudo sobre gestão social a partir da clusterização hierárquica dos seus elementos realizada com apoio do software IRAMUTEQ e sua interface com o software R. É uma revisão de literatura do campo utilizando técnicas de Classificação Hierárquica Descendente, Análise de Correspondência e Análise de Similaridade realizada a partir de uma Análise Léxica. Entre outras conclusões e agenda futura de pesquisa, o capítulo proporciona parte dos subsídios para a formulação da proposta principal desta dissertação.

Capítulo 2: Composto do segundo artigo científico gerado nesta dissertação. Analisa e clusteriza as variáveis dos modelos de coopetição publicados no período entre 1996-2019. Utiliza o mesmo conjunto de métodos aplicados no capítulo 1, portanto utiliza as técnicas de Classificação Hierárquica Descendente e Análise de Similaridade. O capítulo finaliza confirmando a natureza híbrida da coopetição, suas aplicações em ambientes de mercado e relacionados ao compartilhamento cooperativo de conhecimento, além de identificar as dimensões e variáveis com maior representatividade dos modelos de coopetição, proporcionando mais uma parte de subsídios para sustentar a principal formulação desta dissertação.

Capítulo 3: Composto do terceiro e último artigo científico gerado nesta dissertação. Apresenta a proposta de conceito, modelo e variáveis da Coopetição Social (Social Competition – SC). Este capítulo reúne as perspectivas teóricas apresentadas nos capítulos anteriores de forma a propor um modelo e suas dimensões com escalas de medidas. Demonstra a validação da proposta através de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) realizada em meta Nível, ou seja, no nível da sociedade. Este capítulo finaliza com proposta inicial redesenhada, indicando as 12 dimensões que antecedem a coopetição social e resultam na geração de valor social para sociedade.

Capítulo 4: Apresenta as considerações finais da dissertação, desta forma, trata-se de uma seleção dos principais resultados dos artigos que formaram os capítulos anteriores, e uma conclusão global gerada pela sequência metodologia aplicada que representam os achados finais desta dissertação de mestrado em administração. Este capítulo final aponta a síntese dos resultados, limitações e propostas de estudos futuros para o seguimento da construção teórico-empírica que esta dissertação abordou.

CAPÍTULO 1

ARTIGO 1

FACTORIAL ANALYSIS AND DESCENDING HIERARCHICAL CLASSIFICATION OF CATEGORIES OF THE SOCIAL MANAGEMENT

FACTORIAL ANALYSIS AND DESCENDING HIERARCHICAL CLASSIFICATION OF CATEGORIES OF THE SOCIAL MANAGEMENT¹

Rodrigo Oliveira Ribeiro; MSc (C)

Adriana Fumi Chim-Miki, PhD

Petruska de Araújo Machado, PhD

Federal University of Campina Grande, Brazil

ABSTRACT:

Social management is a multidisciplinary field with several perspectives of analysis in the literature which generated a diffuse area of study. The research objective was determined the main categories of study on social management based on the hierarchical clusterization of elements used in scientific publications on the topic during 1990-2019. The data analysis was performed through IRAMUTEQ software and its interface with R software. It used a quantitative methodology based on multivariate statistics for qualitative data with the Descending Hierarchical Classification techniques, Correspondence, and Similarity Analysis performed from a Lexical Analysis. The findings indicated the field had been built in parallel with two categories, a theoretical and practical, and currently had six dimensions of studies. The hierarchical structure of the social management elements shows the origin of the field was from studies on social participation. The similarity analysis points out two findings, fit and expansion in the area. The dense core indicates agreement among the authors, although the criticism on the concept. However, also new branches departure from the central ideas of the construct, and the advance of praxis appears with ways to minimize the degree of abstraction of the concept that is the main problem to run it as a management model.

Key words: Social Management; Categories; Descending Hierarchical Classification; IRAMUTEQ.

1. Introduction

Research in the field of Social Management (SM) has evolved both related to its theoretical and methodological bases, and experimental procedures (Caçado, Tenório, & Pereira, 2011). However, there is still a lack of research in the area, particularly in two aspects. The first one is the development of methods and techniques appropriate to analyze the practice of SM (Oliveira, Permejo, Pereira, & Barbosa, 2019). The second aspect is regarding methods to verify the social management efficiency, as measurement models to offer categories and variables of analysis to SM (Aguiar-Barbosa & Chim-Miki, 2020).

Studies referring to the concept of social management are diffuse because they use various practices, approaches, and definitions (Pinho & Santos, 2015a; 2015b). Consequently, social management is not limited to a homogeneous and unilateral theoretical view (Guerra & Theodosio, 2015). The concepts of SM depend on what approach is considered, either from an international perspective or a Brazilian perspective. The first is associated with aspects of management of employees and their families in the firm (Tuininga, 1990), occupational health management of workers (Baranski, 2003), neighborhood management (Babenko, 2013), or even any process of social management, directly related to social exchanges (Inzerilli, 1990).

¹ Submitted to BAR - Brazilian Administration Review em 01/08/2020 (comprovante anexo).

The second one, Brazilian perspective, according to Offredi (2013) and Pimentel and Teixeira (2011) demand multidisciplinary. In this perspective, social management is consolidating a stream to analyzes the dialogical management process in which the decision-making authority is shared among the participants of the action. Also, SM can occur in any social system, i.e., public, private, or non-governmental organizations.

Tenorio's theoretical contributions are one of the primary sources to support the Brazilian perspective of SM. Since this viewpoint, the scholars seek to improve the concept of social management through a plurality of categories, in which we highlighted deliberative democracy, dialogic process, emancipation, public sphere, well-understood interest, intersubjectivity, rationality, solidarity, sustainability (Cançado, 2011; Cançado, Pereira, & Tenório, 2015a).

In turn, the analysis of empirical experiences typified as social management is based on several areas of activity emphasizing the multi-disciplinary characteristic (Araújo, 2012), the interdisciplinarity (Fischer et al., 2006). Also, the analysis of SM cases is supported by the concepts of the public sphere (Schommer & França Filho, 2010), private sphere (Milani, 2008; Pereira, 2007), social sphere (Araújo & Boullosa, 2013), territory of citizenship (Fischer, 2012), solidarity economy (Eidelwein, 2009), strategic management (Cançado, Villela, & Sausen, 2016), among others.

The multiplicity of categories used by scholars creates a lack of consensus around the concept of social management and raises the following question: what elements and categories are being prioritized in social management studies? Thus, to answer this question, our research aimed to determine the categories of study on social management and the hierarchical classification of its elements from the publications of this field of scientific knowledge.

The research applied quantitative methodologies to the analysis of qualitative data that was extracted from a sample of 73 scientific papers published during 1990-2019 in the Capes Periodical database. Data analysis was performed with the IRAMUTEQ software and its Interface with R software, based on the Descending Hierarchical Analysis - DHA, Correspondence Factor Analysis. Also, we carry out Lexical Analysis techniques to perform the degree of similarity method, allowing to verify the categories and connections among the elements of social management. This study is justified because the social management paradigm needs to consolidate; therefore, researches to fill gaps in the field literature are welcome.

Five sections structured the paper. The first one refers to the presentation of the problem of research, thus, delimited the research objective. The second section deals the social management theoretical background; The aspects and methodological design of the study are presented in the third section; The fourth section outlines the main results of the study, and the fifth and final section offers the study's conclusions and limitations, as well as suggestions for further research.

2.Theoretical Background

Social management is still in the process of consolidation as a field of scientific knowledge, although its studies started more than two decades ago (Cançado & Rigo, 2014). The diversity of concepts and categories fosters conceptual divergences and inconsistencies that culminate in criticism (Araújo, 2012; Pinho & Santos, 2015a; 2015b; Justen, Moretto Neto & Garrido, 2014). Nevertheless, the criticism does not reduce the relevance of the theme to the area of management.

Indeed, the discussions about Social Management in Brazil started in the 1990s (Tenório, 1998) make the concept as a field in progress as a theoretical perspective (Fischer, 2002a). On the other hand, the concept has been consolidating as a practice and, by the empirical side producing visibility among scholars (França Filho, 2008; Pinho, 2010). Therefore, Social Management can be considered as a new theoretical frontier of research (Boullosa, 2009), whose conceptual advances are in full development in Brazil (Hernández, 2016).

Social management debates are present in several areas of knowledge, highlighting its multidisciplinary character (Marinho, Cançado, & Iwamoto, 2019). However, França Filho (2008) warns that this concept sometimes had been used in a general and banal way, because “everything that is not traditional management is, currently, seen as social management” (França Filho, 2008, p. 26).

In order to legitimate the importance of the heterogeneity for the field of social management, the scholars affirmed that the theoretical path of the construct stems from different perspectives (Maia, 2005), summarized by Peres Junior and Pereira (2014) in four different thought schools: the Frankfurtian critique, the management of interorganizational social development, the Puquian and the public societal. This categorization considers studies based on similar theoretical approaches, researchers’ affiliations or the singularities in the analysis.

The Frankfurtian critical approach is evidenced through the research by Cançado, Pereira, and Tenório (2015b), whom define social management as a process of collective decision-making without coercion, sustained by dialogic, participation and transparency, which purpose is the emancipation of the participants of the action. In turn, the management approach of interorganizational social development, which has as one of the leading exponents is Tania Fischer. In this line, SM is the management of social development, as a process stimulated by organizations that work together, co-located or by interorganizational networks (Fischer, 2002b).

In turn, the puquians approach of SM focuses on the third sector and social movements (Dowbor, 1999a; Pacheco et al., 2012; Tenório, 1999). It was titled as Puquian Approach, because it has many works developed at the Pontifical Catholic University, for instance, Raichellis’s research, Cavalcanti and Dowbor, among others. While, the societal public approach emphasizes the debates about the societal model of Paes de Paula (2005). It analyzes the public management practices based on society participation contrasting with the neoliberal management model adopted in 1980 (Peres Jr & Pereira, 2014).

The study of Peres Jr and Pereira (2015) indicated that Boaventura Sousa Santos' ideas on Democratizing democracy influenced and permeated the four thought schools of Social Management. Indeed, they focused on the three pillars of social regulation in Western modernity: society, State, and market (Wanderley & Raichellis, 2001). This assumption is further developed in the approach centred on the concepts of societal public administration that points to a new reformist paradigm in which the State must become a component named as "State as a new social movement" (Paes de Paula, 2005).

The school of management of social development conducted by interorganizations also recognizes the need for a new administration, including the public sphere; however, it is focused in the formation of cooperation networks to achieve the social management assumptions. In turn, the Puquian school is turned towards social inequalities, influenced by Kliksberg in the Latin American context (Tenório, 2009) and defending four dimensions of social management: access from social areas to centres of power; internal coordination of the social field; participation and network articulation (Peres Jr and Pereira, 2015).

It is observed that each thought school of social management is directed to specific points, for instance, the new public management, interorganizational networks or social movements. The schools seek to give practicality to the concept, and this generates the main differences among them. However, the underlying assumptions are derived from the current that follows the Frankfurtian critical theory. This heritage creates a similarity among the thought school. That is, all schools focus on collective decision making free from coercion and based on understanding; the adoption of transparency as a value and intelligible language as a norm; and the emancipation of human beings as the highest value to be achieved (Oliveira, Cançado & Pereira, 2010).

Another perspective that crossline all approaches of the theoretical and conceptual framework of social management come from Habermas contributions based on deliberative citizenship and communicative action (Habermas, 1984). From this point of view, social management is a language-dependent behavior, thus from this relationship emerged the awareness of a dialogical, transparent, participatory, solidarity and emancipatory conduct, i.e., the attributes of social management (Cançado, Pereira, & Tenório, 2015b; De Oliveira, Cançado, & Pereira, 2010; Tenório, 1998).

Some studies were devoted to the analysis of social management categories; For instance, Cançado (2011) research suggested three categories: public interest; public sphere; and social emancipation. At the turn, Pimentel and Pimentel (2010) did not suggest categories but six principles for social management: collective interest of public character as an objective; public interest as a value guide; subordination of instrumental logic to a deliberative decision-making process; organized civil society as a protagonist; participatory, dialogical, consensual process; and, partnerships and intersectoral networks.

Another study to understand social management and its elements was carried out by Aguiar-Barbosa and Chim-Miki (2020). The authors performed a co-words analysis that grouped the verbs, nouns and adjectives associated with the concept. The results indicated a growth in the level of consensus

on the concept around the categories of actions of manage, be and emancipate, substantiate in management, actors and manageable contexts, being qualified by characteristics of the locus, theoretical aspects and socioeconomic benefits (Aguiar-Barbosa & Chim-Miki, 2020).

The multidisciplinary of the concept is confirmed within this discursive logic insofar social management research has been conceptually operationalized, in a contributory way by several areas: societal public management (Guerra & Theodosio, 2012), managerial public management (Freita, Freitas & Ferreira, 2016) and public policy management (Tenório, 1999), strategic management (Cançado, Villela, & Sausen, 2016), social work, self-management understood as the participation of decision-making agents (Cançado et al., 2019), among others.

In short, social management is a growing field of scientific knowledge. Due to its interdisciplinary behavior (Leite & Andrare, 2013) SM requires to be performed in a dialogic and transparent manner, in order do not restrain both the development of its field of knowledge nor the new innovative practices (Cançado, Tenório & Pereira, 2011). However, De Oliveira et al. (2019) highlights to understand the universe of social management is necessary to know its key-terms used in the literature, for instance, civil society, public sphere, communicational flows, deliberative citizenship, and alternative knowledge.

A consensus among the scholars is social management is a process of intermediation among the State, society and the market to identify and propose solutions to societal problems (Cançado, Pereira, & Tenório, 2015). Therefore, it is a management process whose practice is related to deliberative citizenship. However, beyond this shared view, SM must be defined as a management mechanism, process, and theoretical field. Based on this assumption, this research intends to contribute extracting from the literature, a hierarchical consensus of the categories to analyze social management.

3 Methodological Aspects

The understanding of the intellectual structure of a scientific field allows building explanatory models of the central construct with its determinants and variables. From this, the area enters in the process of theoretical maturation and can start the elaboration of management tools. One of the paths to achieve this level is relational analysis techniques such as meta-analysis of scientific text data (Koseoglu, 2016). The research proposes a type of systematic literature review using a Computer-assisted qualitative data analysis software - CAQDAS (Rademaker, Grace & Curda, 2012) to identify the main elements used by the Social Management scholars to clusters them into dimensions.

In order to delineate the field of social management in Brazil, we analyzed the scientific papers published in the CAPES Periodicals database. The criteria of the search were i) category - scientific paper; ii) to contain the expression "Social Management" in the paper title; iii) published between 1990-april/2019. We chose this period because it rescues the historical progress of the scientific field. Regarding the database choice, our decision had two motives: (1) the Social Management approach is

conducted by Brazilian researchers that publish in Portuguese and national journals; thus, the CAPES periodicals concentrated this papers; (2) the international literature has few studies on social management, and the approach is different from Brazilian ones. Also, the lexical analysis is not advised to perform on a textual corpus with more than one language. Therefore, we concentrated the results in literature produced in Brazil. The search carried out in June 2019 resulted in 73 papers on social management. We extracted the title, abstract and keywords, and then conducted a Content Analysis based on quantitative techniques.

The analyzes were operationalized through the *Interface de R pour Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (IRAMUTEQ) software. This software allows content analysis using statistics on the textual corpus and tables, individuals, or words (Camargo & Justo, 2013). We choose the IRAMUTEQ because it is a free software based on the R software statistical environment and python language. So, it is easy for other researchers to replay this methodology. Also, the IRAMUTEQ software provide techniques that allow overcoming the quantitative and qualitative dichotomy in data analysis, due to enabling quantify and employ multivariate statistical calculations on primarily qualitative, textual variables. Therefore, it was the most suitable method for the analysis proposed in this study. In the texts extracted from the 73 papers, we performed the following analyses:

- a) **Lexical Analysis** - This step is the identification and reformatting of text units, transforming them into Initial Context Units (ICU) and Elementary Context Units (ECU); identification of word frequency and reduction of words based on their roots (lemmatization process), creating dictionaries of their reduced forms (lemmas) for further clustering. Lemmatization converts verbs into their indicative tense, plurals are reduced to the singular form, and variants of the same lexical roots are reduced to the root to capture only the basic lexicons for further statistical analysis (Sarrica et al. 2016).

- b) **Descending Hierarchical Analysis (DHA)** - This technique was initially proposed by Reinert (1983) and allows the classification of text segments according to their term, clustering them based on the frequency of lemmatized words. DHA considers the similarity and difference between word classes, and the degree of importance, so, the technique generates clusterization and hierarchy at the same time. The logic is to maximize the similarity between statements within the same class and maximize the difference between classes. This measure can be indicated by Chi-square (X^2), since comparing an observed distribution with a uniform distribution. Chi-square is a measure of the relationship between words. In resume, it measures the co-occurrences of words within a class and the maximum difference between classes. The higher the X^2 , the more particular that term is for a word class. The result is a classes partition which is as homogeneous as feasible and as different as possible from each other.

- c) **Correspondence Factor Analysis (Post-Factorial Analysis)** - This step is performed from the DHA. The Correspondence Factorial Analysis plot the words and variables associated with each DHA cluster in a cartesian plane and, indicate those statistically significant based on the p-value. The words are plotted from the frequency or X^2 . By the total inertia decomposition method, the most representative point cloud is identified. Thus, it shows the lines that best fit and pass through the centroid "c," generating the primary vector of the asymmetric matrix (Carvalho & Struchiner, 1992).
- d) **Similarity Analysis** - This analysis is based on Graph Theory and identifies the co-occurrences between words and indicates the connection between them with the degree of hierarchical importance. Graph theory allows us to identify a sociogram that is a graph in which the vertices correspond to the individuals of a group, and the edges are the relations between these individuals (Pereira, 2001).

4. Analysis and discussion of results

The results of the analysis lexical, DHA, Correspondence Factor Analysis and, similarity analysis of the 73 papers on social management analyzed are described in the next subsections.

4.1 Lexical Analysis

The lexicographic analysis is based on proximity, frequency, and percentage of relation strength between the words in the textual corpus. The lexical examination of the 73 abstracts generated 368 text segments (TS). The total number of occurrences was 12,998, divided into 2,412 corpus. The Hápax index was 1,280, that means, 53.05% of the corpus contains a word (lemmas) used only once in a text. However, compared to the total number of occurrences, the Hápax represents 9.86%, that is, 238 words (lemmas) are not repeated in all the analyzed texts.

4.2 Descending Hierarchical Analysis (DHA)

The data model loaded in IRAMUTEQ achieved good results and guaranteed the reliability of the Descending Hierarchical Classification, due to the results indicated that 83.97% of TS were classified. The minimum index of Elementary Context Units (ECU) considered acceptable for data processing is 70% in this software (Camargo & Justo, 2013). Table 1 shows a summary of the analysis. The number of textual forms with a frequency of 3 times or more in the total of texts was 536, therefore 22.22%, and the DHA resulted in three classes and six clusters.

Table 1

Characteristics of the textual corpus

N° occurrences	N° Forms	Average of forms by text segment	N° forms with frequency ≥ 3	Lemma s	N° Text Segments (TS)	N° classified segments	N° of classes	N° of clusters
12,998	2,412	35.3	536	1,987	368	309 (83.97%)	4	6

Source: Prepared by the authors from the results of the IRAMUTEQ software

Six clusters, statistically and significantly associated with each other, were formed by the combination of text segments according to their vocabulary. The textual domains resulted in two independent clusters (A and B), and two dependents (subclusters C and D), in which six class are distributed. Class 1 covers 14.9% (46 of 309 TS), class 2 embraces 13.9% (43 TS), class 3 covers 17.1% (53 TS), class 4 includes 19.1% (59 TS), class 5 embraces 15.9% (49 TS) and finally, class 6 covers 19.1% (59 TS).

The dendrogram shows the DHA results (Figure 1), i.e., the classes, structure, and relations, as well as the delimitation and hierarchical relationship among classes, clusters, and its elements. The criteria to elaborate of Figure 1 were the extraction of the most important words based on the p-value <0.0001 and, therefore, with the highest Chi-squares in each class.

The first cluster 'A' was called 'Social Management as New Frontiers,' directly comprising class 1 called 'Scientific Emergence in Social Management'. Cluster A has a subcluster C called ' Framework of SM' that includes the class 3 named 'Challenges in the Social Management' and class 2 named ' Theoretical view of Social Management.' The second cluster 'B' was called 'Experiences of Social Management' and covers the class 6 named 'Praxis in Social Management.' Also, it has a subcluster D designated by 'Engagement in Social Management' and includes class 5 (Commitment of Social Management) and, class 4 (Settings of Social Management).

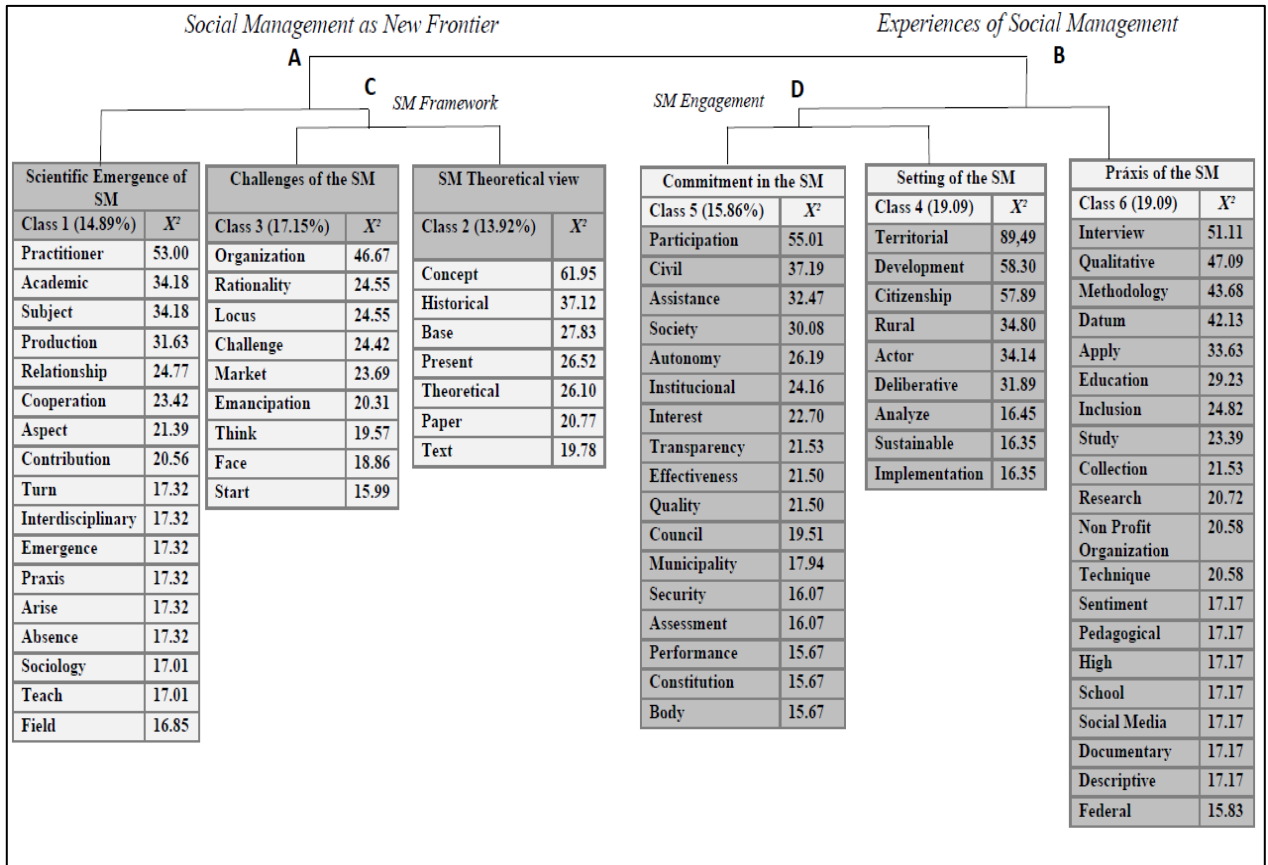


Figure 1. Descending Hierarchical Analysis (DHA)

Cluster A and its subcluster C has the lowest number of lemmas with p-value <0.0001, however, among the two cluster there is an equilibrium, among the number of total lemmas (A with 45.9% and B with 54.1%). This finding indicated a balance among empirical and theoretical studies, as well as, show that the field is growing based praxis and theory.

In cluster A, the words indicated textual structures related to the theoretical and conceptual notions of social management that the authors have sought to delimit over the years. Corroborates the statements of many authors who discuss the concept of SM, making a point, and counterpoint with the characteristics that delineate it (Pinho & Santos, 2015a). That is a result according to the reality of scientific publications in the area since most articles are theoretical-conceptual discussions. The bigger class inside cluster A represent 17.15% considering the strength of the lemmas (Class 3). The word 'organization' is on the top list highlights the challenges of social management regards market, emancipation, and the rationality of organizations. Scholars discuss these elements because they put in risk the field as a management model (Dowbor, 1999a).

Still linked to class A, there are cluster 1 and 2. Both deals with the scientific field of SM, so its association with cluster A is understandable. Class 2 lemmas represent 13.92% of the total texts analyzed, but the cluster presented only seven lemmas with the p-value <0.0001. The lemmas indicate the search to become scientific the production of this area of knowledge. Also, they are related to delimit

a central concept for the field as defending by Pinho (2010). At the turn, class 1 (14.89% of lemmas) is associated with the emergence of the studies in this sub-area of administration and in cluster A is the class with more significant lemmas (p-value <0.0001). In this cluster, social management practitioners appear as a driver to the development of the field.

On the other hand, cluster B shows worrying about the practice of social management. Class 6 has 19,09% of representativeness and the greatest number of words with p-value <0.0001, therefore, the most cohesive. The main lemmas indicate textual structure related to empirical studies based on interviews, qualitative research, methods, applications, inclusion, non-profit organizations, among others. It relates to research in social management, highlighting the case studies and analysis that has led the field to a growing understanding of the practical applicability of the concept. This result is in line with the so-called Social Management Praxis that highlights the relationships with social organizations, sustainability, the third sector, as the work of Pacheco et al. (2012).

In turn, in subcluster D, class 5 maintain a relation to the practice of SM but focus on the commitment, participation, representativeness, effectiveness, performance. These findings indicate a cluster focused on the social management results and in the quality of participation based on transparency, as well as the presence of civil society. So, in compass with the principal elements of Haberman theories (1984). Still, in subcluster D, class 4 concentrated the territories of management, citizenship territories, deliberate actions, the sustainable process for development, and the construction and experiences around social management. It follows the approach of authors such as Dowbor (1999b) who put SM in a new governance perspective, indicating that social management began to move out of the organizational field and was also associated with sustainability and civil society issues.

These clusters formation is corroborated by the growing concern in the creation of SM and level assessment tools, as well as the quality of popular participation in public administration. As an example, there are the works of De Oliveira, Cançado and Pereira (2010); Guerra e Sousa Teodódio (2012); Fischer (2012), who address the context of social management in different research locations.

Comparing with the previous studies, our results showed clusters that mix elements from the four thought schools of social management. However, Cluster A, formed by class 1,2 and 3, is closer to the current derived from the Frankfurtian critique theory. The elements point out a focus on the theoretical-critical assumptions on which new management models are being built. In turn, Cluster B, formed by class 4, 5 and 6, are closer to the other three thought school of SM. Class 5 has a relationship with the assumptions of the most transparent, participatory and efficient public administration towards society's issues, that is, public societal approach. Likewise, there is a relationship between class 4 and the interorganizational social development school based on interorganizational networks that can be observed by the focus on the development of areas and citizenship. Finally, class 6 links to the assumptions of the puquians, that is, third sector and social movements, due to the elements focusing on actions and projects to solve social problems from non-profit organizations.

4.3 Correspondence Factor Analysis

As a complementary analysis to verify the categories related to social management, we performed a Correspondence Factor Analysis (CFA). In this context, the p-value calculated by IRAMUTEQ identifies the level of significance of the word in the class. In this study, the significance level of 0.05 was adopted. Thus, lemmas with $p \leq 0.05$ are considered significant in the class stipulated by the software and were plotted from its frequency and Chi-square (X^2). Therefore, it indicated the adherence to the category showing the dependence relationship between variables, because, in this technique, the lines and columns are composed of the same variables and arranged in a Cartesian chart. Figure 2 shows the quadrants generated, differentiating the categories by color to facilitate the view.

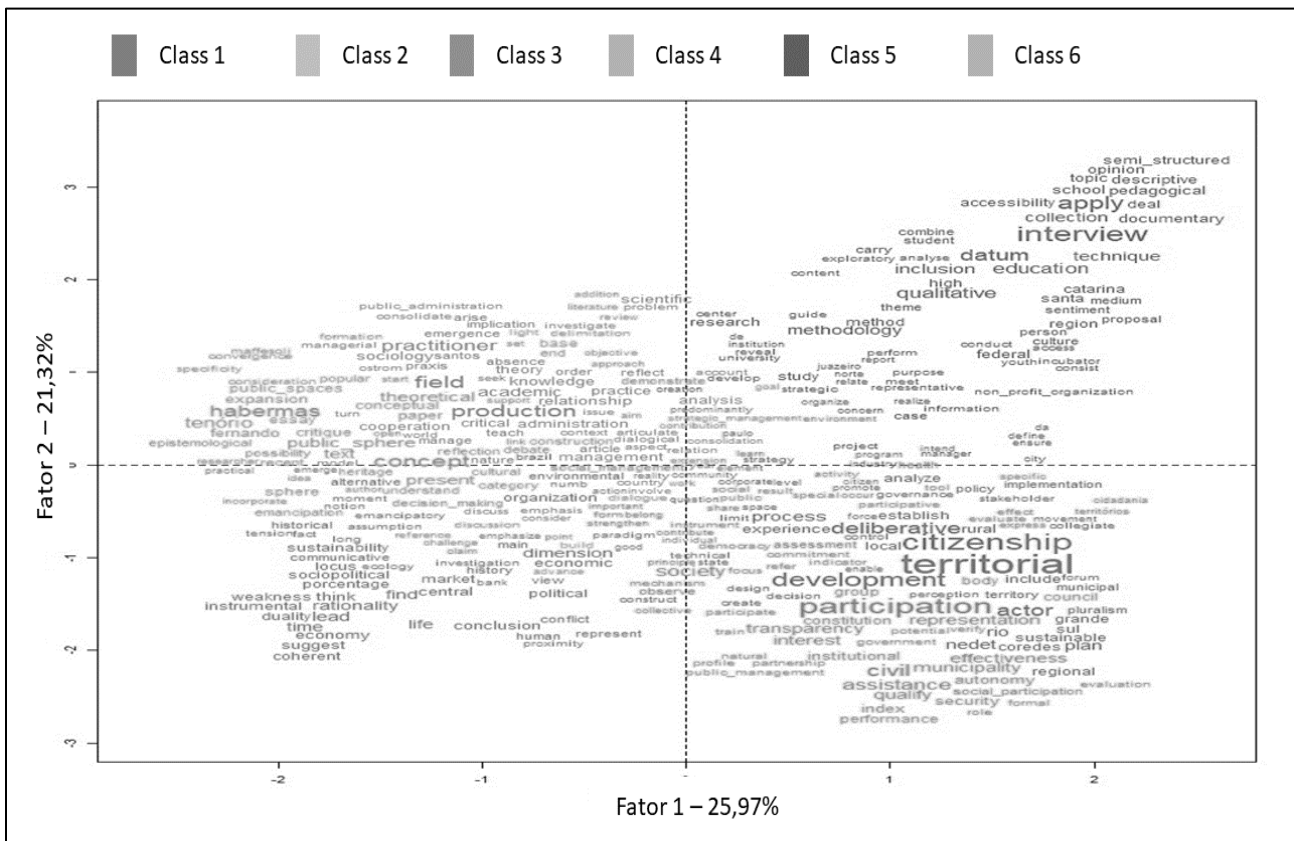


Figure 2. Correspondence Factor Analysis (CFA) based on X^2

The correspondence between lemmas was analyzed based on its plotted on both axes. Factor 1 (axis X) presented a correspondence index of 25.97% of the lexical body, while Factor 2 (axis Y) the index is lower, 21.32%. These findings demonstrate that the studies present a high dispersion of elements in the social management analysis and a low level of correspondence between them. The CFA also

allows observing the participation of each dimension in the total explained variance of the lexical set through the Eigenvalue (Table 2).

Dimension 1 (Table 2) explains 25.97% with Eigenvalue of 0.35172, being the densest set and the presence of words from class 3 and 2, therefore, associated with the production of theoretical knowledge and the challenges to implementing the social management. The second dimension also has an excellent explanatory power of the data set. The Eigenvalue was 0.28879 and explained 21.32% of the set, which is practically formed by class 5 and 4, which relates to the participation and commitment to apply social management on the territories.

When we add to these dimensions the explanatory capacity of dimension 3, we see that all three account for approximately 67% of the data set. In dimension 3 predominates class 1 but include some lemmas of class 2, so this dimension deals with the emergence of a new frontier in the administration area, even if a low consensus among scholars.

In turn, dimension 4 and dimension 5 has less explanatory power. The Eigenvalue is 0.23921 and 0.21537, explain 17.66% and 15.90% of the lemmas set, respectively. They are formed by a mix of class 1 and 5. So, the effectiveness of representation and participation through councils, social commitment, and public spaces, but shows relations with the emergence of scientific research on the field.

Table 2

Correspondence Factor Analysis - Eigenvalues of the 5 dimensions

Dimensions	Eigenvalue	%	% accumulated
1	0.35172	25.97	25.97
2	0.28879	21.32	47.29
3	0.25919	19.13	66.43
4	0.23921	17.66	84.09
5	0.21537	15.90	100.0

Source: Prepared by the authors from the results of the IRAMUTEQ software.

The CFA indicated the central lines and the centroid point (c), thus showed the most representative words of the textual set of the 73 scientific abstracts on social management. Therefore, associated with social management stand out the lemmas: concept, strategy, Brazil, model, extension, industry, creation, question, instrument, society, community, mechanism, collective, relation.

The centroid of the set of the textual corpus indicated by the CFA is to understand the variables of social action management. Differently of the previous analysis, the CFA showed a focus on the strategic management and the industry as part of the social management ways to create a better society. This finding can be pointed out as the emergence of a new though school inside the social management field. Also, this result is compatible with a scientific field under construction. It a way to fill the gap indicated by the criticisms related as the difficulty of transforming the theoretical assumptions of Habermas, defended by Tenório and other Brazilian thinkers, in practical reality. Indeed, the main

challenge of social management is to become a model of management in the territories. The affinity between these terms and their degree of significance substantiate research in social management. Therefore, it validates the theoretical contributions of Cançado, Tenório, and Pereira (2011); De Oliveira Botrel et al. (2011); Tenório (1998) and others.

4.4 Similarity Tree of Social Management Categories

The Similarity Tree synthesizes the highlighted classes, which enables both the identification of co-occurrences and the connection analysis between words of the textual corpus and their structure (Marchand & Ratinaud, 2012). This analysis pointed to the word 'social management' as a central theme and indicated its articulation with other topics. The similarity analysis showed a dense central nucleus, although with few strong branches (Figure 3). This configuration confirmed the dispersion of elements in the SM research and the low association between them but revealed proximity among the researchers' viewpoint. Thus, in the future, the degree of consensus tends to increase, as well as the analysis categories may reach maturity stages in the field. The most vigorous branches come from the lemma 'Social Management' and establish solid relationships with management, social, development, practice, and theoretical perspective.

On the other hand, the branches beyond the central nucleus indicate trends that are broadening the scope of the scientific field. The 'management' branch of the similarity tree shows the relationship with strategy, the management of the municipality, and the institutions. This branch follows the thought school of societal public administration. While the 'social' branch is linked to the actors, the cities, the economic environment and open a frontier related to health. Thus, this tendency is aligned with the Puquian approach, that is, third sector and social movements (Dowbor, 1999a; Pacheco et al., 2012). Another branch that extends beyond the center of the tree is related to local development, and it is associated by governance exercised by collegiate, branching out to the rural and institutional environment. This branch is influenced by the thought school of interorganizational social development conducted by Tania Fischer.

Citizenship is another aspect that comes from the Tenorian perspective. It emerges in establishing associations with the case analysis based on deliberative citizenship. Although, the topic is across all schools of thought in Social Management, is a typical heritage from the Frankfurtian critical approach (Cançado, Pereira & Tenório, 2015b), which focus in collective decision-making, dialogic, participation, transparency, and emancipation.

Another finding by the similarity analysis was to verify the character qualitative of research on SM, whose data collection techniques prioritize interviews. Also, we observed new branches, such as the policies and its association with education and inclusion. The issue of participation by representativeness with frequent use of collegiate, also it is pointed as a tendency. It is a mix of

approaches of interorganizational social development and, puquian.

In short, the result of the similarity analysis indicates the existence of a large nucleus with a similar slope and ten new branches that are walking different, but with complementary paths of study for social management. The secondary branches are aligned with the assumptions of the literature, however, neither of them indicates an evolution of social management from a broad theoretical construct to a systemic model of management. They showed local and sectorial applications of partial ideas of social management.

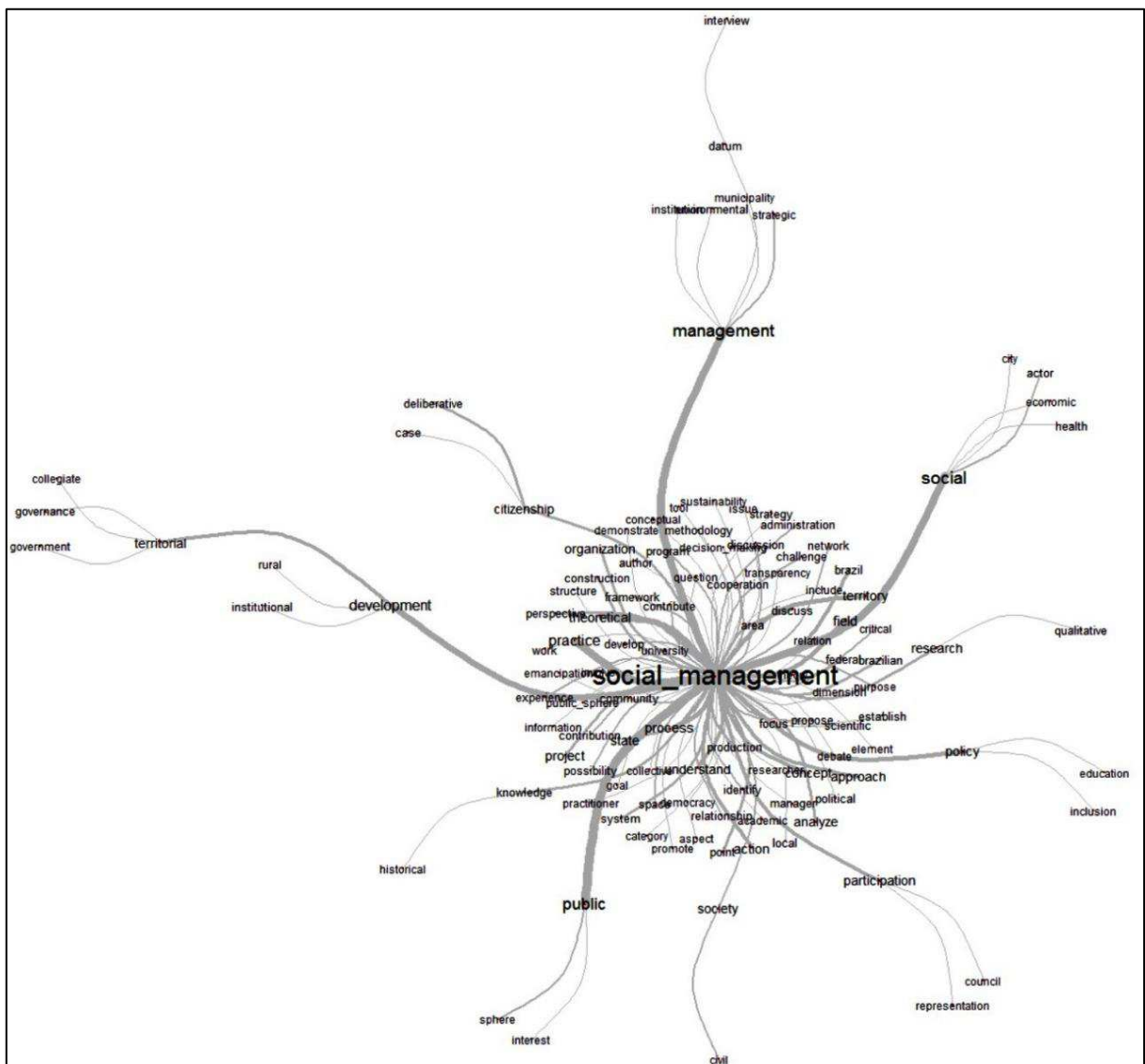


Figure 3. Similarity Tree of Social Management Categories

The branches in the tree of similarity relate to society, institutions, and actors. Therefore, the results confirmed the concept of social management as a process of intermediation among State, community, and market to engage action to societal problems (Caçado, Pereira, & Tenório, 2015). It

is important to note the association of lemmas that show practice and results of social management, also, SM as a process and as a concept.

The ramifications corroborated the information that studies are mostly qualitative in which categories are often analyzed using interviews as a mechanism for data collection. There is not a unique central branch (axis) indicates the theoretical behavior of social management as a particular field of scientific knowledge. These findings are aligned with the idea of interdisciplinarity and multidisciplinary (Marinho, Cançado & Iwamoto, 2019). However, this result also difficult the position of social management as an own field.

Thus, in general, similarity analysis confirms the theoretical assumptions of SM by associating it with model, instrument, challenge, result, and process at the same time. Moreover, it proves that it is a field of the profusion of approaches, but increasing in level of agreement, since the concentration of branches is dense, and there are few new branches.

5. Conclusions

Our research objective was to determine the elements and categories of social management by hierarchical classification from the analysis of scientific publications. The analysis adopted quantitative techniques to analyze qualitative data. The results show that the textual structure of the social management area from a Brazilian perspective indicates theoretical and practical categories to substantiate the social management field.

The findings of this research can be summarized in three groups of conclusions. The first group of results was obtained through the Lexical Analysis, and the Descending Hierarchical Analysis (DHA). These techniques generated categories to Social Management expressed through hierarchically classified clusters, subclusters, and classes. The data analysis points out that the evolution of the field in theoretical and practical terms goes side-to-side as two independent groups. One group focuses on the theoretical and conceptual notions whose primary basis is the participation of society. Another group focuses on understanding the empirical application, based on case studies of social management and public policies that have generated applications in citizenship territories.

Based on the χ^2 scores, we inferred the categories of studies on participation, citizenship, social commitment, and representation in the public sphere hierarchically precede the very conceptual and theoretical notion of social management. These results can be an indication of social management walks toward to become more practical. Regarding the class related to SM praxis, by the hierarchy among the clusters that compose it, we conclude that the engagement and settings are necessary conditions to the practical advances in SM.

The categories of social management were hierarchized according to the representational capacity, that is, the number of lemmas. The result indicated the order: (1) SM Praxis; (2) SM Settings; (3) SM Challenges; (4) SM Commitment; (5) SM Scientific Emergence; (6) SM

Theoretical view. Internally in each cluster, the study indicated a hierarchy of elements to analyze social management based on the greater χ^2 , for instance, we highlight territorial, concept, development, citizenship, participation, practitioner, interview, and organization. Other highlight elements are shown in Figure 1.

These findings confirmed the origins of SM in social participation studies and that this is the primary basis of this management proposal. Therefore, the Frankfurtian critical approach started by Cançado, Pereira, and Tenório (2015b) yet is the core of all social management studies. Basically, they defined social management as a process of collective decision-making without coercion.

The findings confirmed that Boaventura Sousa Santos' ideas on Democratizing democracy influenced and permeated the four thought schools of Social Management (Peres Jr & Pereira, 2015). However, not in the same weight. Although all thought schools of social management are doing contributions to the field, our results reinforced the new reformist paradigm pointed out by societal public administration approach to transforming the State in a type of social movement (Paes de Paula, 2005). Also, the three pillars of social regulation in Western modernity: society, State, and market (Wanderley & Raichellis, 2001) that is part of the Boaventura's ideas were not highlighted by our results equally. Among the elements, the market context is scarce. Specifically, the word 'market' appears in the category of challenges, as well as, organizations, but we did not identify other terms related to market contexts. Maybe, it is one of the weak points to become social management a systemic and applied model, due to the engagement of firms is essential to provide economic support to move social actions. The link between social corporate responsibility and social management is not explored by the literature. They are different concepts, but complementary actions. The results indicated the social management scholars defend the triad society, State, and market, but research only state and society.

The second group of results points to the findings related to the centrality of the field extracted from the Correspondence Factor Analysis based on the χ^2 and p-value. As central categories of social management are concept, strategy, Brazil, model, extension, industry, creation, question, instrument, society, community, mechanism, collective, relation. These results corroborated the studies by Cançado, Villela, and Sausen (2016) that highlight the importance of understanding reality and the challenge of performing social management. These results are compatible with a scientific field under construction that is criticized about its abstraction and the difficulty of transforming its theoretical assumptions into a management model. The centrality of elements in the Correspondence Factor Analysis indicated that the scholars are working to reduce this gap among academic view and the practice of social management. The main finding extracted from the ACF is to detect the lemmas as strategy, industry and model, as centroids associated to mechanism to creation value to the society, because this result indicated the emergence of a fifth thought school not identified by previous studies.

Finally, the third group of results is the findings from the Similitude Analysis. Despite social management being a paradigm in progress, and currently undergoing criticism, there is a degree of agreement about its study categories, with a high degree of connectivity and concentration among the

lemmas. Thus, although SM is a diffuse concept, sometimes considered as a process, instrument or tool and sometimes it is treated as a result or model, the findings showed similarity in the categories and concentration in the tree, with little existence of branches with categories away from the central concept. Nevertheless, the ramifications beyond the core indicate new frontiers of social management, some of them, not included in previous classifications performed by other scholars — for instance, branches related to education and health. Since the studies that delimit schools of thought, categories, principles and dimensions of the social management, the field is experiencing a slow expansion. However, it is still endogenous and little internationalized. Nevertheless, our results showed the empirical applications of the concept are moving the area towards the generation of more realistic models of social management.

Our set of findings are in line with the indications in the literature that, despite being a field that emerged in the '90s, it has been the object of study by many researchers, making social management an interdisciplinary field of scientific knowledge. This characteristic has led to theoretical advances in social management, as well as contributions from areas such as governance (Dowbor, 1999a), territorial development management (Fischer, 2012). However, it can hinder the consolidation of the field as a discipline with its own theoretical background. Currently, the social management tends to be a subfield of management science in which the knowledge is used to solve social problems. Forthcoming, the consolidation of the discipline can present models or tools to management, as well as the mechanism to verify the results. Social management may be following the same path that public management crossed to create Public Administration as a discipline and field.

This study is not free of limitations. The major limitation was some papers' abstracts do not clearly present the analysis categories in the text. However, this problem was minimized by the use of the paper's keywords, and by the content analysis itself that extracts a considerable number of words from the lemmatization process. Likewise, we minimize limitations by concentrating on items with higher Chi-square and p-value indices.

Our research offers theoretical and practical contributions. Theoretical contributions are to point out the existence of a concentrated view among the researchers regarding the SM categories and provide an overview of the field progress. On the other hand, the empirical contribution is to offer a hierarchy of elements that may be useful for building models for measuring the efficiency and effectiveness of SM in praxis.

Based on the gaps in the literature, some opportunities for future SM research can be considered. We suggested to conduct studies on the perception of social management categories in the international literature, as well as to analyze the SM categories from the discourse of the actors who practice it. Finally, we suggest to scholars of social management more balance among the three pillars of social regulation in Western modernity: society, State, and market since there is an interdependence among economic-environmental and social. Therefore, the social management needs to talk more with the science of administration, especially focused on corporate social responsibility and other themes of sustainable modern firms.

REFERENCES

Observation: The reference's list is at the end of the document.

CAPÍTULO 2

Artigo 2

An overview of coepetition models elements: connectivity and descending hierarchical classification.

An overview of coopetition models elements: connectivity and descending hierarchical classification¹

Rodrigo Oliveira Ribeiro; MSc (C)
Adriana Fumi Chim-Miki, PhD
Federal University of Campina Grande, Brazil

ABSTRACT:

The research examines the consensus on coopetition variables in 129 coopetition models published during 1996-2019. A qualitative-quantitative study was carried out through the IRAMUTEQ software with R software interface that provides the dimensions and variables more representativeness in the literature. Three techniques were used, namely Lexical analysis, Descending Hierarchical Classification (DHC), and Similarity Analysis. DHC results formed one macro dimension and two subdimensions divided into six classes whose hierarchy of elements was the creation of cooperative value, the cooperative orientation, the strategic adjustment, the cooperative alliances as determinants, the perceived benefits, and the organizational profile. Similarity analysis results validated both the hybrid nature of coopetition and applications of the construct in market environments and related to cooperative knowledge sharing.

Keywords: Coopetition; Coopetition variables; Descending Hierarchical Classification; Similarity Analysis; Iramuteq.

1. Introduction

Strategic management studies are increasingly using the term coopetition that indicates a research agenda in the academic field (Albert-Cromarias and Dos Santos, 2020; Lascaux, 2019). Since the seminal work published by Nalebuff and Brandenburger (1996), coopetition been consolidating through organizational actions as a hybrid alliance type (Walley, 2007) that recognizes win-win strategic scenarios (Dana et al., 2013; Nalebuff and Brandenburger, 1996). Dyadic relations between competition and cooperation have become common among organizations where partners adopt simultaneous postures (Gnyawali et al., 2006; Bouncken et al., 2015; Kim, 2017). Together they took advantage of synergies, shared goals, and strategic adjustments (Bengtsson and Kock, 2000; Bengtsson and Raza-Ullah, 2016; Czakon et al., 2020).

Coopetition is conceptualized in several ways and applied from different perspectives or levels of analysis. According to scholars, its operationalization comes from convergents and mutual interests that are favorable to cooperation between partners (Della Corte and Aria, 2016), and maintain the divergent interests that generate a level of competition among partners

¹ Submitted to Canadian Journal of Administrative Sciences em 07/07/2020 (comprovante anexo).

(Raza-Ullah et al., 2014). These characteristics are present in relationships at intraorganizational level (Bendig et al., 2018; Han and Liang, 2020; Luo et al., 2006), interorganizational (Chai et al., 2019; Raza-Ullah, 2018; Yu, 2019) and at the network level (Bengtsson et al., 2010; Park et al., 2014).

Due to the dynamic and paradoxical profile of coopetition scholars in the field characterizes it as a multidimensional, multifaceted, and complex concept (Bengtsson and Kock, 2000; 2014; Gnyawali and Park, 2011; Raza-Ullah, 2018). Its base is, at the same time, in the intrinsic tension and the search for a balance, to minimize the adverse effects of cooperation or competition pure (Santolaya-Sanz et al., 2017; Chim-Miki and Batista-Canino, 2017a).

Coopetition research considers the construct as dual, sometimes a process, other times result. This twofold view generated the analysis of coopetition with different approaches. For instance, as results of coopetition, there are studies related to innovation (Fredrich et al., 2019; Klimas and Czakon, 2018), creation and appropriation of value (Hu et al., 2020), tourism networks (Czakon et al., 2020; Czakon and Czernek-Marszałek, 2020; Della Corte and Aria, 2016), education sector (Nair et al., 2011; Dal-Soto and Monticelli, 2017), health care (Peng and Bourne, 2009), sustainability (Manzhynski and Figge, 2019) and Non-Governmental Organizations - NGOs (Fathalikhani et al., 2018, 2020), among others.

In turn, considering coopetition as a process, there are many qualitative studies. They explore characteristics of coopetition through Case studies that analyze real contexts of coopetition strategy. For instance, reviews about tensions of creation and appropriation of value and coworking spaces (Bouncken et al., 2018), use of cooperative and competitive actions in the craft beer market (Mathias et al., 2018), management of cooperative agreements in the Enterprise Resource Planning sector (Pellegrin-Boucher et al., 2018), evaluation of the role of coopetition for the supply chain in the interorganizational context (Zacharia et al., 2019), among others. On the other hand, the quantitative studies of coopetition as a process, most of the times they investigate the correlations between different variables of the cooperative relationship, such as the works of Czernek and Czakon (2016) or Dana et al. (2013) focused on identifying the variables and contexts that influence coopetition behavior.

The main challenge of research in coopetition is to enshrine it as a new paradigm and a subfield of strategy, whether by process or result (Raza-Ullah, 2018; Yami et al., 2010). Thus, it is a priority to delimit its dimensions, elements, and variables to both organizational and societal levels. However, the variety of applications of the construct generated a multiplicity of models and consequent associations of variables to measuring coopetition in different scenarios.

Thus, this research intends to show that researchers use different theoretical approaches or empirical contexts; nevertheless, they share dimensions of the construct which have hierarchical elements to evaluate contexts of coopetition.

In order to contribute to the scientific field, the objective of this research was to identify the elements expressed in the coopetition models that represent greater representativeness in the area's literature. Thus, this research fills a theoretical gap in the compilation of the literature regarding the consensus of the authors on the dimensions of coopetition. The methodological design has two steps. Firstly, we identified all models of coopetition published during 1996-2019 in the Scopus and Web of Science databases. Then, a Content Analysis was performed to extract the variables or elements used by the authors. In the second phase, we played a quantitative methodology for qualitative data based on the techniques of the Analysis Lexicon, Descending Hierarchical Classification – DHC, and Similarity Tree. The IRAMUTEQ software and its interface with the Software R gave the support to perform these techniques. This set of analyzes classified the research as a scientometric with a descriptive and exploratory approach (Serenko et al., 2010).

2. Coopetition Models: Determinants and Levels

Since its introduction in the management literature, the concept of coopetition has closely linked to the strategy and understanding of a firm's environment. Coopetition mindset focuses on the ability to manage strategies positively through the simultaneous action between cooperation and competition that results in mutual benefits between the partners involved (Kumar et al., 2017), a process named of cooperative dynamics (Chou and Zolkiewski, 2018).

Several studies point to coopetition as a new paradigm (Bengtsson et al., 2010; Della Corte, 2018; Le Roy and Czakon, 2016) that can replace or complement the traditional competitiveness paradigms (Chim-Miki and Batista-Canino, 2018). On the one hand, scholars have a shared view on the definition of coopetition (Czakon and Mucha-Kuś, 2014). On the other hand, scholars point out a lack of integrative models involving several contexts of analysis (Bengtsson and Raza-Ullah, 2016). Despite its concept sharing some similarities, the scientific literature highlights different dynamics according to the levels of application (Pattinson et al., 2018; Rajala and Tidström, 2017). Recent research has shown that different approaches are credited to cooperative behavior characterized as multilevel (Gnyawali and Park, 2009; Rajala and Tidström, 2017). Previous studies show the applicability of this concept in the management has had a considerable impact on the levels of individual, intra-organizational, inter-organizational, and network-level analysis (Pattinson et al., 2018; Rajala and Tidström, 2017).

Research at the individual level seeks to understand the cooperative mindset of the agents and their ability for cooperation, competition, or cooperation (Geraudel and Salvetat, 2014; Paavo Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2013). At the intraorganizational level, studies focus mainly in the investigation about the need and effects of cooperation in business units, functional units and teams (Albert-Cromarias and Dos Santos, 2020; Bendig et al., 2018; Han and Liang, 2020), and studies on corporate support and delegation of power (Luo, 2005).

Regarding the interorganizational level, the contributions are quite diverse. For example, Daidj and Jung (2011), Chim-Miki and Batista-Canino (2017b), Kumar (2011), and Raza-Ullah (2018) studied experiences of companies that, despite sharing the same level in the value chain or the same sector, cooperate. Other scholars studied the factors of complementarity, such as resources or knowledge sharing in the construction of interorganizational projects (Luo, 2005; D'Armagnac et al., 2019). Concerning to network-level approaches, most research addresses the behavior of competitive practices within cooperative networks (Gnyawali et al., 2006a; Tidström and Rajala, 2016), and the performance of cooperation networks (Chim-Miki and Batista-Canino, 2017; Ripollés & Blesa, 2018; Gast et al., 2019).

Other important characteristics are highlighted by cooperation researchers, such as its dynamic character (Bouncken et al., 2015; Yami et al., 2010) and multifaceted (Santolaya-Sanz et al., 2017). Also, cooperation is a complex phenomenon that has distinct properties but interconnected (Lundgren-Henriksson and Kock, 2016; Pellegrin-Boucher et al., 2018). The simultaneous cooperative and competitive nature ratifies its paradoxical profile (Devece et al., 2019; Fernandez et al., 2014; Sanou et al., 2016). It involves contradictory actions but interrelated for the generation of mutual benefits and common interests for all partners (Bengtsson and Kock, 2000; Fathalikhani et al., 2020; Kim, 2017).

The literature review provided a synthesis of the 129 models published in the literature and showed there is a new context of analysis on the cooperation field - cooperation on the society level, that is multilevel because applied simultaneously at different organizational levels. In Table 1, the models are the majority at the interorganizational level (47%); 29% of the cooperation models are at the network level; 12% analyzed the construct at the intraorganizational level; 6% study cooperation in the individual level; and, 7% of research on cooperation is at the level of society (Table 1). These percentages reveal there is more literature towards cooperation for the business and organizational contexts, both inter and intra-organizational levels; however, it is less studied at the individual and societal levels.

Table 1: Categorization of competition models by levels and context of analysis

INDIVIDUAL LEVEL
Context: Biotechnology Company; Teaching; Coworking spaces; Construction Industry; Technology Industry; Small and Medium Enterprises and multisectoral studies; Hospital Care
Authors: (Luo et al., 2006); (Wang et al., 2017); (Bouncken et al., 2018); (Eriksson, 2008); (Liu et al., 2015); (Crick, 2019; Lin and Shi, 2020); (Huang and Chu, 2015); (Westra et al., 2017).
INTRA ORGANIZATIONAL LEVEL
Context: Knowledge Sharing; Manufacturing Company; IJV (Joint Venture International) companies; Multisectoral studies; Beer Industry; Technology Industry; Forestry Industry Port Industry; Luxury market; Streaming Services (Netflix); Outsourcing; Space Industry.
Authors: (Tsai, 2002); (Estrada et al., 2016) (Shu et al., 2017); (Bendig et al., 2018; Knein et al., 2019; Strese et al., 2016a); (Naidoo and Sutherland, 2016); (Baruch and Lin, 2012; Ghobadi and D’Ambra, 2012; Lin et al., 2010); (Rusko, 2011); (Kavirathna et al., 2019); (Depeyre et al., 2018); (Ripollés & Blesa, 2018); (Daidj and Egert, 2018); (Xu et al., 2017); (Le Roy and Fernandez, 2015)
INTER-ORGANIZATIONAL LEVEL
Context: B2B; Airlines; Several; Education; ICT companies; Aerial Industry; Fishing Industry; Technology Industry; Craft Beer Industry; Medical device industry; Digital Games Industry; Semiconductor Industry; Tourism Industry; Space Industry; Pharmaceutical industry; Manufacturing Industry; Naval Industry; Oil industry; Port Industry; Multisectoral Industries; Retail Market; Multinationals; Non-profit organizations; Small and Medium Enterprises; Real Estate Sector; Startups; Theoretical; Outsourcing; Air Transport; Maritime Transport; Wineries.
Authors: (Chai, Li, Tangpong, et al., 2019); (Chang and Chiu, 2016); (Bengtsson and Raza-Ullah, 2016); (Foerster-Metz et al., 2019); (Pellegrin-Boucher et al., 2018); (Pattinson et al., 2018); (Kraus et al., 2018); (Felzensztein et al., 2018); (Chin et al., 2008); (Gnyawali and Park, 2011); (Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2009); (Hung and Chang, 2012); (Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2013); (Raza-Ullah et al., 2014); (Rai, 2016); (P.-L. Yu, 2019); (Bouncken et al., 2019); (Hameed and Naveed, 2019); (X. Chen et al., 2019); (Mathias et al., 2018); (Bouncken et al., 2016); (Klimas and Czakon, 2018); (Park et al., 2014); (Wang and Krakover, 2008); (González et al., 2015); (Fernandez et al., 2014); (Schiavone and Simoni, 2016); (d’Armagnac et al., 2019a); (Williams et al., 2017); (Pitelis et al., 2018); (Bengtsson and Kock, 2000); (Jakobsen and Steinmo, 2016); (Rajala and Tidström, 2017); (Kim, 2017); (Kumar and Dutta, 2017); (Ceptureanu et al., 2018); (Song et al., 2015); (Strese et al., 2016b); (Porto-Gomez et al., 2018); (Fredrich et al., 2019); (Pekovic et al., 2019); (Zacharia et al., 2019); (Witek-Hajduk and Napiórkowska, 2017); (Sahlan et al., 2019); (Luo et al., 2007); (Lacoste, 2012); (Bacon et al., 2019); (Wemmer et al., 2016); (Gnyawali and Park, 2009); (Bouncken and Kraus, 2013); (Bengtsson and Johansson, 2014); (Gast et al., 2019); (Robert et al., 2018); (Lechner et al., 2016); (Brandenburger and Nalebuff, 1996); (Yan et al., 2019); (Niu et al., 2019); (Lin et al., 2017); (Cusin and Loubaresse, 2018)(Granata et al., 2019); (Santolaya-Sanz et al., 2017)
NETWORK LEVEL
Context: Commerce; Air Industry; Auto Industry; Technology Industry; Intensive Knowledge Industry; Medical device industry; Yacht industry; Manufacturing Industry; Mobile Telephone Industry; Tourism Industry; Gastronomic Industry; Naval Industry; Multisectoral Industries; Multinationals; Sports Organizations; Small and Medium Enterprises; Railway Transport; Maritime Transport; Road transport.
Authors: (Kim et al., 2013); (Klein et al., 2020); (Wilhelm, 2011); (Chevallier et al., 2016)(Pereira and Leitão, 2016); (Ribeiro-Soriano et al., 2016); (Lindström and Polska, 2016); (Chou and Zolkiewski, 2018); (Nguyen-Duc et al., 2019); (Navío-Marco et al., 2019); (Vanyushyn et al., 2018); (Bouncken and Fredrich, 2016); (Bouncken et al., 2018); (Chung and Cheng, 2019); (Stentoft et al., 2018); (Sanou et al., 2016); (Della Corte and Sciarelli, 2012); (Della Corte and Aria, 2016); (Czakon and Czernek, 2016); (Suhartanto, 2017); (Chim-Miki and Batista-Canino, 2018); (Esteve-Perez and Garcia-Sanchez, 2018); (Fong et al., 2018); (Czakon, Klimas, et al., 2020); (Resende et al., 2018); (Lacam, 2018); (Bengtsson et al., 2016); (Baierl et al., 2016); (Luo, 2004; 2005) (Liu et al., 2019); (Crick and Crick, 2019); (Hermes et al., 2013); (Alexandersson et al., 2018); (Asadabadi and Miller-Hooks, 2018) (Lacam, 2018); (Papakonstantinou et al., 2019).
LEVEL OF SOCIETY
Context: Carbon Credits; Logistics; Multisectors; Non-governmental organizations; Real Estate Sector; Sustainability.
Authors: (Luo et al., 2016); (Limoubpratum et al., 2015); (Hattori and Yoshikawa, 2016); (Fathalikhani et al., 2018) (Fathalikhani et al., 2019); (Zhang et al., 2017); (Manzhynski and Figge, 2019)

Source: Own elaboration

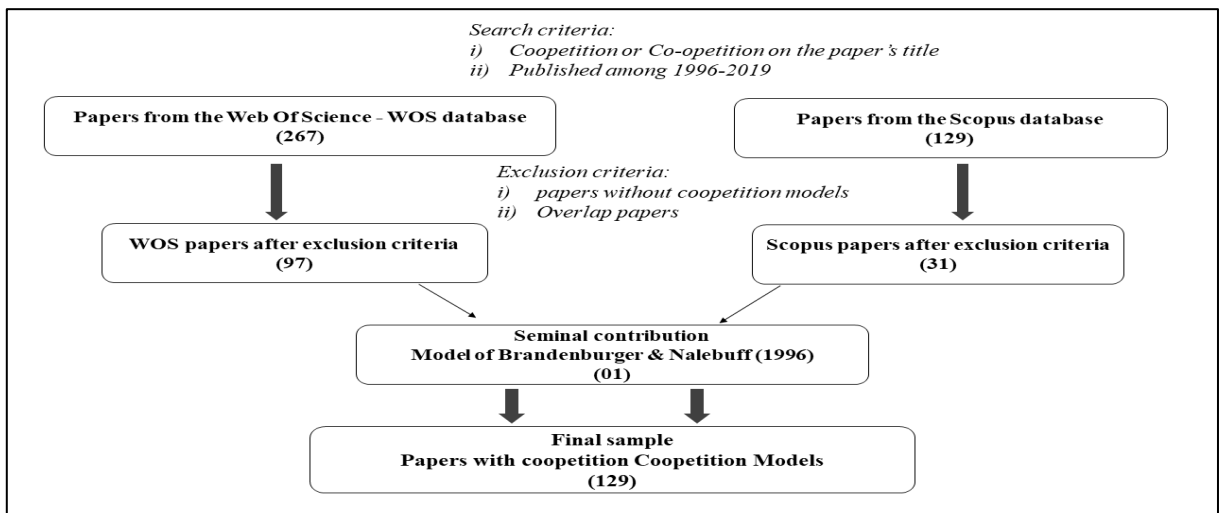
Regarding the contexts, the studies are varied, but highlight researches aimed at small and micro companies, multinational firms, centered on environments of technological companies, and tourism. However, studies aimed at non-profit organizations are sparse. Indeed, coopetition increase both as a field of knowledge and behavior. That fact points to an imminent need to develop and strengthen a Coopetition Theory (Czakoń and Mucha-Kuś, 2014). Thus, this research intends to contribute to the in-progress paradigm extracting from the literature a consensus about variables defined from the coopetition models.

3- Methodological procedures

This research theoretical review is based on scientometric methodology due to is a literature review method often used to delimit frontiers of knowledge, enabling advances in filling its gaps (Serenko et al., 2010). The determining elements of the models of coopetition with more significance were identified and analyzed through a mixed methodology to performed quantitative analyzes based on qualitative data (Camargo and Justo, 2013).

The methodological design followed four stages. Firstly, we performed a search of scientific papers published during 1996-2019 in the two most extensive databases of revised scientific literature, Web of Science - WOS, and Scopus. The result was, respectively, 267 and 129 papers after the elimination of overlap cases. The second step was a Content analysis to excluded paper without coopetition models. After the exclusions, the sample was reduced to 128 scientific papers that contained models of coopetition. Due to being the start of the field, the model of Brandenburger and Nalebuff (1996) was added to this contingent, totaling 129 scientific papers as sample research (Figure 1).

Figure 1: Literature review Process



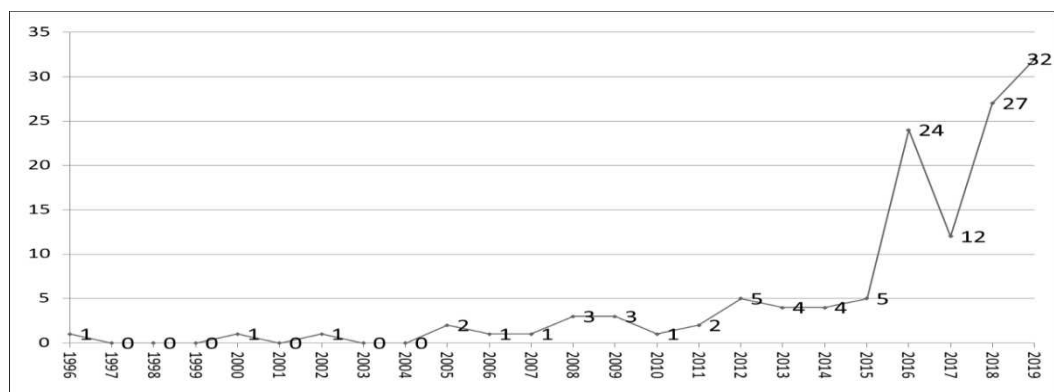
Source: Elaborated by the authors

In the third methodological stage, we performed a descriptive analysis to demonstrate the academic growth of coepetition over the past two decades. The fourth stage is divided into substeps due to the use of different techniques of scientometric analysis by the IRAMUTEQ software with the R Interface for Multidimensional Analysis by Textes et de Questionnaires (Camargo and Justo, 2013). From a Lexical analysis of variables expressed in coepetition models in the last decades, two analysis techniques were used: 1) Analysis of Descending Hierarchical Classification (DHC). It is a technique proposed by Reinert (1983) that allows classification of text segments based on the repetition of stem words, that is, reduced to their radical (mottos). Also, this technique clusters the words into classes using the Chi-square (X^2), a method that measures the co-occurrence of words within a class and the maximum distinction between classes. 2) Similarity analysis. It is a technique based on the Graph Theory that identifies semantic nuclei detected by the co-occurrences between words and signals their connections based on the degree of hierarchical importance between them (Salviati, 2017). The result shows a sociogram formed by elements called nodes or vertices, with connections between them, called relations or edges. These vertices and relationships between words show the illustrated content structure as a tree-shaped graphic.

4- Results and analysis

The publishing of papers on coepetition increased during 1996-2019. However, only 32.5% of the articles presented a coepetition model. Figure 2 shows the timeline of papers with models and indicated that 64.2% of research on coepetition models was between 2016-2019. This result highlighted the evolution of the field in recent years and confirmed the assumption of Bouncken et al., 2020 and Lascaux, 2019.

Figure 2: Timeline of coepetition models published in WOS and Scopus (1996-2019)



Source: Prepared by the Authors

The lexicographic analysis performed by IRAMUTEQ software resulted in 2312 occurrences classified that represented 81.1%. It is a satisfactory degree of reliability, and to guarantee the processing of the Descending Hierarchical Classification (DHC). According to Camargo and Justo (2013), the minimum index suitable for treating the base of this software, which is 70%. The results generated 90 text segments which 73 were classified. The software divided the 73 text segments into 943 textual forms (lemmas) that 201 types (21.3%) have a recurrence equal to or greater than three times. The Hápax index, that is, the number of lemmas divided by the total of terms with frequency=1 was 60.45%, indicating that 570 slogans were used only once in the textual corpus. Table 2 summarizes the lexical analysis of the stratified data.

Table 2: Characteristics of the textual corpus resulting from the Lexical Analysis

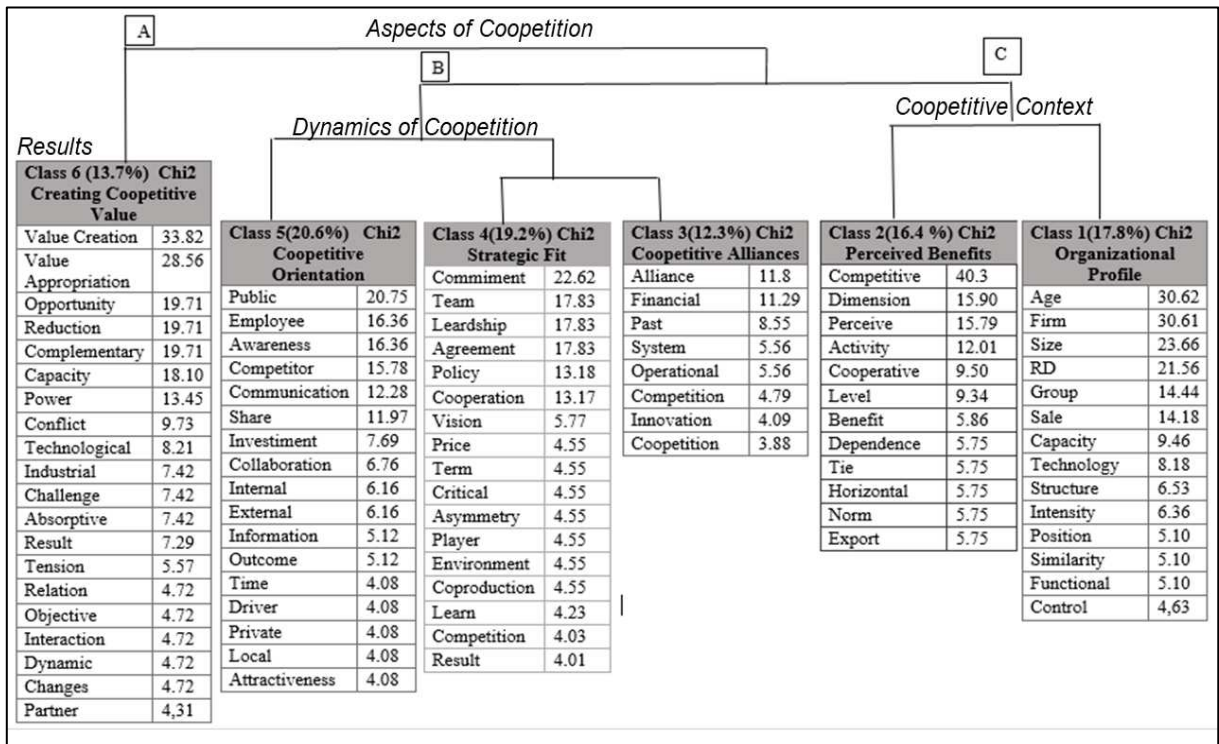
Occurrences	Forms	Average Forms per text segment	Forms frequently ≥ 3	Lemmas	Text Segments (ST)	Sorted text segments
2312	943	25.70	201	856	90	73 (81.1%)

Source: Elaborated by the Authors from the IRAMUTEQ software

Results of the Descending Hierarchical Classification (DHC) divided the text segments forming six classes of words associated according to their relevance and statistical significance. According to the analysis of textual domains, these classes came from a single dimension called Aspects of Coopetition, which was subdivided into two subdimensions. The first one represents the Results of Coopetition with a unique group A that contains class 6. The second subdimension is related to the Coopetitive Processes, and it has three groups. Group B was titled Dynamics of Coopetition and hold classes 3 to 5; Group C was named Coopetitive Context and covered classes 1 and 2.

Figure 3 presents the Dendrogram resulted from the DHC analysis with its classes, relations, and hierarchical structures. As the parameter for the Dendrogram was defined, words simultaneously showed p-value <0.0001 and Chi-square (X^2) > 3.85. The hierarchic of Classes was: class 5 achieved 20.55% of utilization, that means 13 segments of text (ST) among the total (73 ST) were classified; class 4 comprehend 19.18% (14 ST); class 1 achieved 17.8% of utilization, which means 13 segments of text ranked; class 2 obtained 16.4% (12 ST); class 6 got 13.7% (10 ST), and class 3 comprised 12.33% (9 ST).

Figure 3: Descending Hierarchical Classification of the Elements of Coopetition.



Source: Prepared by the Authors based on the results of the IRAMUTEQ software

Group 'A' (Results of Coopetition) comprises Class 6 called 'Creating Coopetitive Value.' It showed the debates among coopetition scholars toward the balance of value creation and value appropriation (e.g., Estrada et al., 2016; Hu et al., 2020; Ritala and Tidström, 2014). Studies in this theoretical line provided many approaches, for instance, coopetition in coworking spaces (Bouncken et al., 2018), dynamics of coopetition in value networks (Chou and Zolkiewski, 2018), tensions in coopetitive environments for the creation and appropriation of value (Bouncken et al., 2018), the absorption capacity between industrial firms (Fredrich et al., 2019), coopetition agreements to increase technology transfer flows that result in value creation and appropriation (Bengtsson et al., 2016), and others.

In turn, Group B, named 'Dynamics of Coopetition,' comprises three classes of elements, namely 'Coopetitive Orientation' (Class 5), 'Strategic Fit' (Class 4), and 'Coopetitive Alliances' (Classes 3). The 'Coopetitive Orientation' (Class 5) achieved the highest explanatory potential of DHC (20.6%). Class 5 focus on the degree of coopetitive awareness of the government and its employees to compete or collaborate (Czakov et al., 2019), as well as, the role of internal and external drivers, essential to understanding the phenomenon of coopetition and its typologies (Christ et al., 2017). Besides, this class displays resource sharing as a contributing and inherent factor in coopetitive environments (Bouncken et al., 2018; Dorn et al., 2016), for

example, resource sharing in programs such as R&D consortia for the construction of financial projects by public institutions (Schiavone and Simoni, 2016).

Class 4 is the second Class in the hierarchic classification. It was called 'Strategic Fit' due to indicate cooperative actions need partners with congruent strategic interests (Czakoń et al., 2019). This Class also highlights the well-defined objectives towards a convergent vision, commitment, co-production, and shared goals. According to the authors, these elements generate agreements among players that obtained cooperative learning based on symmetrical win-win strategies (Le Roy et al., 2018). On the other hand, the asymmetry can lead to unbalance in the cooperation strategy, as some players have more competitive advantages than the other partners (Baglieri et al., 2010; Jakobsen, 2020).

In turn, Class 3, entitled 'Cooperative Alliances,' reinforces the current research focused on alliances that in the cooperation environment are much varied and complex (Devece et al., 2019). The studies on cooperation alliances aim to optimize production capacity, reduce risks and uncertainties, as well as improve market potential, combining resources, and reducing operating costs (Chaharbaghi et al., 2005). Rai's (2016) approach indicated how cooperation based on shared benefits influences the measurement of value creation in inter-firm alliances. Besides, in this class, elements centered on economic partnerships that result in innovation prevailed. This approach has been strengthened through experiments of Bouncken et al. (2016), which show how cooperation alliances can innovate products through governance.

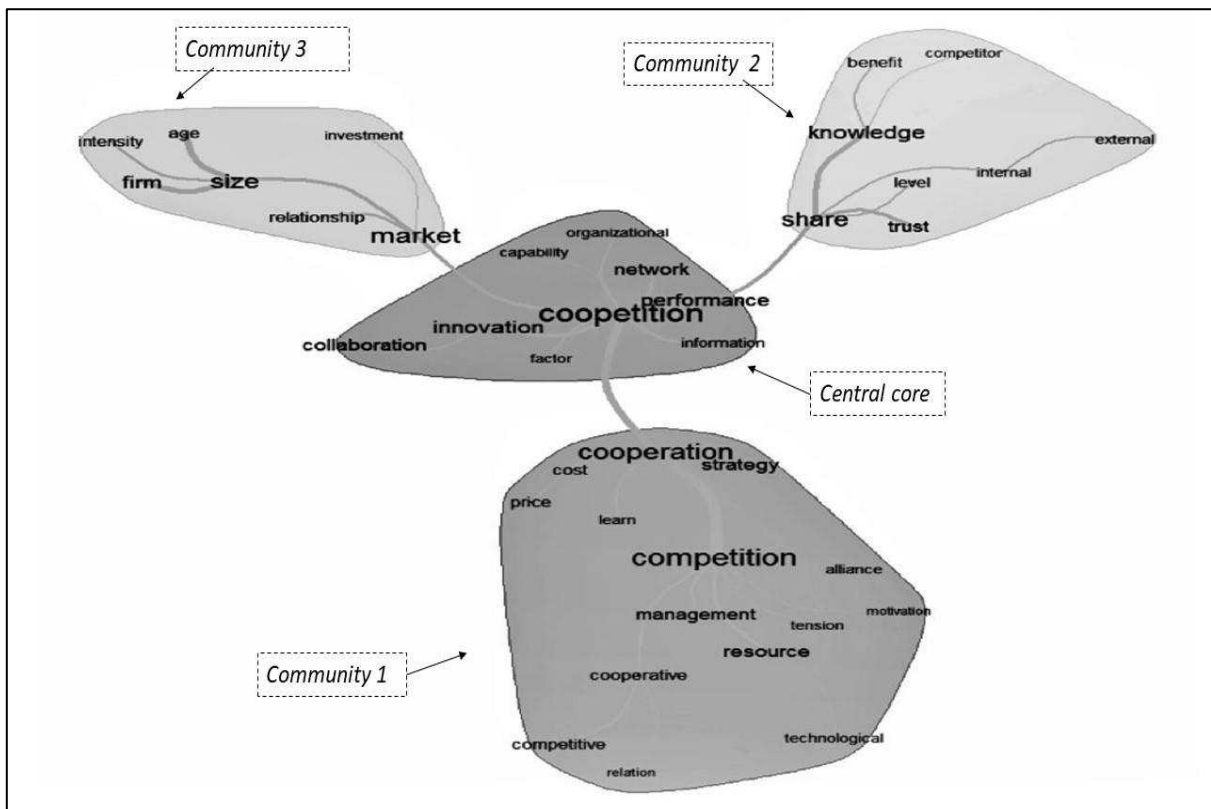
Finally, Group C, named 'Cooperative Context,' consists of two classes of elements called 'Perceived Benefits (Class 2) and 'Organizational Profile'(Class 1). 'Perceived Benefits' is a class that portrays the goals, capabilities, and strategic potentials achieved through cooperation—for instance, Bengtsson and Raza-Ullah (2016) approach following this view. In the same line, Czakoń et al., (2020), related perceived benefits to the access to resources, opportunities, reduction of costs, control of competition, the advantage over rivals and the effective implementation of the strategy. Czakoń and Czernek (2020) added that the level of ties contributes to the strengthening of mutual benefits between partners, that is, the context of cooperation.

Class 1, in the Group C, focused on the characteristics of the Organizational Profile that favor the cooperation. For instance, age, size, and technological capacity of organizations influence the level of cooperative skills. Indeed, the study of Bengtsson et al. (2016) confirmed that the location and size of the company impacted the cooperation capacity. The classification provided by DHC also revealed previous experiences in cooperation is a determinant of the strategic behavior (Pereira and Leitão, 2016; Schiavone and Simoni, 2016; Czakoń et al. 2020).

Besides, Class 1 highlighted the studies on coepetition in R&D are in the context of high technology and communication (Lindström and Polsa, 2016a; Pellegrin-Boucher et al., 2018).

The second technique employed was the Similarity Analysis based on graph theory. It explores the connections between the central axes and branches; therefore, the co-occurrence and relations of words (Marchand and Ratinaud, 2012). The result of the Similarity Tree presented evidence of the connection between the correlated words with coepetition. The tree was generated in Communities style using the Halo option, as they favor the identification of the central axis and its ramifications. This configuration optimizes the outline of the corpus structure and its relationship between words for a better interpretation of the similarity tree. Thus, Figure 4 showed a semantic range of terms with higher frequency in the textual corpus, grouped in central and peripheral areas.

Figure 4: Tree of similarity of the elements of coepetition by co-occurrence of Communities and Halo.



Source: Elaborated by the Authors from IRAMUTEQ

The similarity analysis was generated from the variables extracted from 129 coepetition models published in 1996-2020. Figure 5 illustrates the expressions more used in the coepetition construct and their links. The tree is composed of the main branch whose ramifications characterize the relations of coepetition with market investments, sharing

knowledge, and cooperation strategies. Competition and cooperation appear as elements concerning the central axis and in the Community 1, making sense since the coepetition construct is a hybrid of these two behaviors (Brandenburger and Nalebuff, 1996). The similarity analysis generated a tree in Community way, thus provided robustness in the interpretation of the results.

The word coepetition is the central axis. The primary connections derived from this construct are performance, collaboration, organizational networks, and capacity for innovation (Community 1). This axis has a strong connection with the word 'Cooperation,' which shows the importance of strategy in relationships involving risks (prices and costs). The connexion is more definite with 'Competition,' which indicates relationships with contexts involving tension, competitive alliances, and motivation, both located on the first community of the tree. The coupling between these three main concepts exposed in the similarity tree reinforces what the literature has been debating since Brandenburger and Nalebuff (1996). The ramifications showed contributions from studies on coepetition strategies for improving a firm's performance in innovation (Klimas and Czakon, 2018) and about manage of coepetitive tensions.

The terms 'Share', 'Trust,' and 'Knowledge' are part of the Community 2 of the similarity tree. They presented a more accentuated connection with the core term 'Coepetition' and less connected with terms as 'level,' 'internal,' 'external,' 'competitor,' and 'benefits.' These results are following the literature. For instance, studies of Gast et al., (2019) and Chim-Miki and Batista-Canino (2018) presented a model that measures cooperative knowledge sharing and an integrated model based on a set of indicators, including trust, and Coepetition at the internal and external levels.

Finally, the word 'market' supports the similarity tree in the Community 3, showing a strong connection with the core and joining the terms' relationship, " size, " company, " age, " intensity, 'and' investment. ' In theory, the results perceived at this cluster are found, for instance, in Robert et al. (2018) studies. These authors created a model to understand the importance of market-oriented coepetition and its association with trade performance.

5- Conclusions

This research identified the main elements in the coepetition models through a comprehensive view of the scientific field of coepetition (1996-2019) published in the Scopus and Web of Science databases. Two relevant contributions emerged from our analysis. First, the systematic literature review mapped many scientific publications that presented models of

coopetition. The results confirmed Bengtsson and Raza-Ullah's (2016) assumptions about the absence of integrative coopetition models. We found 129 models of coopetition proposed by 102 authors divided into 05 categories of levels, namely, individual, intra-organizational, inter-organizational, network level, and society level. The main focus in the coopetition models is on the intraorganizational interorganizational levels, which together represented 76% of the published models. Also, coopetition is more studied in business environments. The results also pointed out a lack of coopetition research at the individual and society levels.

Second, the Descending Hierarchical Classification (DHC) and Similarity Tree techniques showed complimentary research findings. The hierarchy of the coopetition elements based on DHC represented the dimensions and elements of greater consensus by scholars according to the p-value and Chi-Square. The findings indicated four significant dimensions for the models of coopetition: General aspects, contexts, dynamics, and results, that unfold into six sub-dimensions following this hierarchy: Coopetitive orientation, Strategic fit, Organizational profile, Perceived benefits, Value creation, and Coopetitive alliances.

The categories of coopetition obtained through our analysis showed a sequence of conditions to coopetition. The findings are in line with Baruch and Lin (2012), Bengtsson and Kock (2014), and Lindström and Polsa (2016) that proposed a categorization of coopetition studies in multilevel approaches. It is important to note that our DHC results demonstrated an approximation with Czakon et al. (2020) study in terms of antecedents of coopetition. These authors also showed that perceived benefits are associated with goals and strategies potential that is achieved from a coopetitive behavior (Bengtsson et al., 2016). Besides, Czakon et al. (2020) highlighted the variable strategic fit of the coopetitors, and shared objectives favor the success of the coopetition.

On the other hand, the similarity tree through communities and the halo option, which is a technique based on Graph Analysis, showed the connection and interaction degree between the words in the textual corpus. The findings showed the coopetition construct in the central axis of the tree and its high connection with the terms cooperation and competition. That result was expected. The coupling consolidates the theoretical assumptions that indicate the emergence of a hybrid behavior as a strategy subfield, as defends Yami et al. (2010) and other thinkers in the field.

Besides, similarity, in the Communities related to knowledge sharing and market relations, indicated factors aligned coopetition with a more practical profile and focused on processes and results—another finding in line with the literature. For instance, Estrada et al., (2016) assessed the role of knowledge sharing mechanisms by coopetition on product

innovation performance; and, Robert et al., (2018) addressed the role of the market and trade-oriented cooperation. In summary, the similarity tree indicated cooperation is a central element for companies to optimize knowledge sharing processes, improve market relations, and balance the effects of competition with cooperation.

Our results contribute to the cooperation field, providing a unified view on the topic based on identifying the most representative elements and their connections. From these findings, new models can be proposed to consolidate current knowledge. The research limitations were the exclusion of published scientific works outside of Scopus and WoS databases. However, to minimize this limitation, it must be recognized that the most prestigious journals are present in the Web of Science and Scopus. Therefore, the models used in this research tend to be remarkable in the field.

Concerning the reliability of our results, it was optimized by the techniques adopted. First, we performed an extensive literature review; second, we reduced the researcher's subjectivity using software of analysis that allows the application of quantitative methods to qualitative data. Third, the study applied two techniques to the analysis of results that allowed the confirmation of findings.

To identify the elements from the models of cooperation validated in the literature was the main contribution of this study. There is an absence of previous studies compiled the components with greater representativeness on the cooperation models based on the authors' consensus. As further research, it is suggested the development and application of a cooperation scale that captures the dimensions and sub-dimensions identified in this study, in order to contribute to this in-progress paradigm and subfield of the strategy.

REFERENCES

Observation: The reference's list is at the end of the document.

CAPÍTULO 3

Artigo 3

INTERFACES ENTRE GESTÃO SOCIAL E ESTRATÉGIAS DE COOPETIÇÃO

ESCALA DE COOPETIÇÃO SOCIAL: EXPLORANDO O AJUSTE ESTRATÉGICO NO NÍVEL DA SOCIEDADE²

SOCIAL COOPETITION SCALE: EXPLORING STRATEGIC ADJUSTMENT AT THE SOCIETY LEVEL

Rodrigo Oliveira Ribeiro
Adriana Fumi Chim Miki
Petruska Machado de Araújo

RESUMO

Esta pesquisa contribui com uma lacuna na literatura que é o estudo na coopetição no nível da sociedade. O objetivo da pesquisa foi duplo, definir a Coopetição Social (*Social Cooperation – SC*) e, propor e validar suas dimensões e escalas. A partir de uma revisão de literatura foram propostas 101 variáveis, as quais sofreram uma primeira revisão qualitativa por especialistas, reduzindo-se a 75 variáveis agrupadas em 7 dimensões. A aplicação de análise fatorial exploratória e confirmatória foi adotada para validação da escala proposta. A coopetição social é o comportamento que ocorre, em nível meta e expressa a capacidade dos atores de uma sociedade trabalharem em conjunto orientados para criar valor social e gerar solução de problemas econômicos, sociais e ambientais proporcionando o desenvolvimento local pautado em cooperação e compromisso social. Os achados indicaram 12 dimensões antecedentes à coopetição social: Assimetria Social, Benefícios Individuais e Coletivos, Características Sóciopolíticas, Comunicação, Competição, Competência Social, Compromisso Social, Experiência Prévia, Governança Social, Interdependência, Nível Tecnológico e de Inovação e Similaridade Cultural, que juntas, geram valor social para sociedade. Um total de 48 variáveis expressam estas dimensões. O estudo contribui para o avanço das pesquisas de coopetição em nível meta, e proporciona um instrumento para a gestão municipal melhorar a performance de suas estratégias de coopetição.

Palavras-chave: Coopetição Social; Nível da sociedade; Valor social; Escala de coopetição.

ABSTRACT

This study addressed a literature gap, that is, the study of coopetition at the level of society, the meta-level. The research has twofold objectives, i) to define Social Cooperation and, ii) to propose and validate its dimensions and scales. From a literature review, 101 variables were presented and pre-validated using a qualitative methodology. An expert's panel reduced them to 75 variables grouped in 7 dimensions. In the sequence, exploratory and confirmatory factor analysis was performed to validate the scale. Social cooperation is a behavior that occurs at meta-level and expresses the capacity of the society's actors work together, oriented to create social value and generate the solutions to economic, social and environmental problems, providing local development based on cooperation and social commitment. The findings indicated 12 dimensions antecedents of social cooperation: social asymmetry, individual and collective benefits, socio-political characteristics, communication, competition, social competence, social commitment, previous experience, social governance, interdependence, technological and innovation level and, cultural similarity. These dimensions are express by 48 variables that together generate social value for society. The findings provide a novel to coopetition research, the social cooperation. Also, they provide a tool for municipal management improves the performance of their coopetition strategies.

Keywords: Social Cooperation; Society level; Social value; Cooperation scale.

² Submetido para a Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBN em 17/10/2020 (comprovante anexo).

1. Introdução

Um crescente número de estudos da coopetição vem analisando os determinantes do comportamento estratégico aplicados a diversos tipos de relações entre organizações e entre indivíduos, como por exemplo, estratégias cooperativas na formação de equipes virtuais (Baruch & Lin, 2012), geração de oportunidades industriais para pequenas e médias empresas do setor tecnológico (Bengtsson & Johansson, 2014), gestão de destinos turísticos (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017), nos antecedentes comportamentais em nível individual (Czakov, Klimas, et al., 2020) e na dimensão cognitiva da coopetição em nível individual (Lundgren-Henriksson & Kock, 2016), entre outros.

A coopetição seja como processo (Köseoğlu et al., 2019), contexto (Monticelli, 2019) ou como resultado (Fernandez et al., 2019) é utilizada para melhoria de desempenho estratégico em ambientes organizacionais, individuais e de redes. Este comportamento híbrido compreende a relação simultânea de cooperação e concorrência entre os participantes (Le Roy & Czakov, 2016; Pattinson et al., 2018; Tatbeeq Raza-Ullah & Kostis, 2019), e pode, segundo Kirillova et al. (2020) e Rusko (2018) se desenvolver em quatro diferentes níveis: micro (individual), meso (intraorganizacional), macro (interorganizacional) e nível meta (coopetição regional).

O nível micro versa sobre estudos referentes à mentalidade cooperativa dos indivíduos (Czakov et al., 2020; Lundgren-Henriksson & Kock, 2016), pois, organizações lideradas por indivíduos com elevada mentalidade cooperativa detém mais habilidades gerenciais nas relações de colaboração com seus concorrentes (Gnyawali & Park, 2009b). O nível meso, delimitado a ambientes internos da organização pode ser expresso tanto pela relação híbrida de cooperar e competir entre unidades de negócios que cooperam para obter recursos internos ou mercados externos (Chiambaretto et al., 2019) equipes de projetos intraorganizacionais ou operadores de terminais portuários que cooperam para aumentar a competitividade dos portos (Kavirathna et al., 2019).

Por outro lado, o nível macro abrange contextos interorganizacionais, ou seja, supera os limites internos das organizações, onde as estratégias de coopetição resultam em vantagens coletivas para as organizacionais envolvidas que cooperam a fim de gerar vantagens coletivas para as partes envolvidas (Granata et al., 2019; Klimas & Czakov, 2018; Wang & Krakover, 2008). Além disso, estudos recentes no nível meso, sugerem que a coopetição é uma estratégia de conexão que contribui para o gerenciamento da criação e apropriação de valor em ecossistemas de economia circular (Narayan & Tidström, 2020).

Por fim, o nível meta que abarca as relações cooperativas independentemente de sua

localização geográfica e abordagem contextual (Crick & Crick, 2019). É neste nível que, segundo (Esser et al., 1994) se determina até que ponto as sociedades estão aptas para desenvolver uma capacidade suficiente de direção econômica baseadas na competitividade sistêmica. Segundo Carfii e Schilirò (2014) e Chaudhri e Samson (2000), a cooperação entre governos pode gerar maior acesso a mercados, infraestruturas e retorno financeiro.

Apesar do reconhecimento na literatura de que coopetição ocorre em diferentes níveis, o comportamento competitivo é mais frequentemente analisado no contexto das relações entre organizações e em redes interpessoais (Knein et al., 2020; Rusko, 2018; Wolff et al., 2020), portanto, micro e meta níveis tem pouco explorado pelos pesquisadores. Isso revela que os estudos sobre coopetição em nível da sociedade ainda são embrionários.

Os modelos conceituais propõem uma abordagem multinível de coopetição (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016; Lascaux, 2020), ancorados nos níveis micro, meso, macro e de rede (Pattinson et al., 2018; Rajala & Tidström, 2017) e mas raramente exploram o nível de sociedade (Kirillova et al., 2020). As contribuições conceituais disponíveis que investigaram coopetição em nível de sociedade, até o presente momento, indicaram que os estudos neste nível consideram um mix entre interorganizacional e inter-redes inserido em um amplo contexto público e privado que inclui a população. Neste sentido, que os achados de Fathalikhani et al. (2018, 2020) focalizaram na coopetição para a captação de recursos por Organizações não Governamentais para projetos humanitários.

Com a intenção de ampliar a compreensão sobre o tema, esta pesquisa levanta a seguinte questão: Como verificar o nível de coopetição na sociedade? Este questionamento parte do pressuposto defendido na literatura de que a coopetição pode contribuir com o desenvolvimento local, porém existem lacunas de conhecimento sobre este construto no nível da sociedade. Para abordar essa lacuna de pesquisa, este estudo explora os elementos da coopetição em conjunto com pressupostos da gestão social. O objetivo da pesquisa foi duplo. Por um lado, definir a Coopetição Social (*Social Coopetition – SC*) e, por outro lado, propor e validar suas dimensões e escalas. Ao fazer isso, este estudo contribui com o conhecimento existente sobre a coopetição em um nível quase inexplorado, fornecendo uma imagem da dimensionalidade deste construto aplicado a sociedade. Outra contribuição potencial deste estudo reside na aplicação empírica ao setor de turismo, especificamente na formação de circuitos turísticos regionais, oferecendo insights sobre estratégias de coopetição para gerenciamento de redes de turismo intermunicipais.

A metodologia empregada nesta análise foi quantitativa baseada em procedimentos de validação de escalas utilizando técnicas estatísticas multivariadas, especificamente Análise

Fatorial Exploratória (AFE) realizada através do software livre PSPP. A coleta de dados foi na cidade de Areia localizada na Paraíba/Brasil, que integra a Rota Turístico-Cultural Caminhos do Frio, projeto desenvolvimento em cooperação com outras 08 cidades.

Além da introdução, este artigo abrange uma sessão acerca dos fundamentos teóricos da coopetição e suas variáveis, bem como, a elementos da gestão social que coincidem com indutores da coopetição. Seguido da sessão dos aspectos metodológicos adotados, e logo, da apresentação dos resultados. Por fim, são indicadas as conclusões, recomendações de estudos futuros e limitações da pesquisa.

2. Definições e tipos de coopetição: Em direção a Coopetição Social

Embora a coopetição, estratégia *win-win* em que organizações se beneficiarem da colaboração com a concorrência (Bengtsson & Kock, 2000; Brandenburger & Nalebuff, 1996), ocorra em diferentes contextos, seu foco, é potencializar os *payoffs* obtidos por diferentes relações em ambientes organizacionais e de rede (Bengtsson & Kock, 2000; Chim-Miki & Batista-Canino, 2018; Czakon & Czernek-Marszałek, 2020; Klimas & Czakon, 2018; Knein et al., 2019).

Coopetição pode ser conceituada como uma relação paradoxal entre dois ou mais atores, independentemente de estarem em relações horizontais ou verticais, simultaneamente envolvidos em interações cooperativas e competitivas (Bengtsson & Kock, 2014). Trata-se de uma relação ganha-ganha que busca um equilíbrio entre criação e apropriação de valor (Bouncken et al., 2020; Brandenburger & Nalebuff, 1996; Ritala & Tidström, 2014; Rusko, 2012). Por outro lado, seu caráter híbrido contribuiu para defini-la como um conceito dinâmico (Bengtsson & Kock, 2000) e multidimensional (Crick & Crick, 2019) em que se consideram três abordagens: resultado, processo ou contexto.

A pesquisa em coopetição vem se expandindo e diversas abordagens estão sendo utilizadas na busca de consolidar este campo (Makhashen et al., 2020; Lascaux, 2020; Theodoraki & Messeghem, 2020) o que conseqüentemente aumenta suas publicações e seu lastro de pesquisa, compreendendo os níveis micro, meso, macro, nível de rede e nível meta, reforçando assim sua característica multinível (Crick & Crick, 2019; Pitelis et al., 2018).

Os estudos de coopetição não ficaram restritos ao contexto organizacional, suas análises caminham desde o contexto individual até o nível de sociedade. No artigo intitulado “Coopetition Strategy: theory, experiments and cases” de Castaldo e Dagnino (2009),

apresentaram as considerações iniciais acerca da aproximação entre a coopetição econômica e seu caráter social. Estes autores, indicaram que a evolução do ciclo da confiança afeta a coopetição e, mais precisamente, a evolução do que eles denominaram por “coopetição socioeconômica” que é uma classificação das relações de negócios, baseada em estratégias de coopetição e nas relações de poder inerentes à competição e à colaboração. Também, afeta a ‘coopetição social’, uma classificação embasada nos aspectos sociais da competição (assimetria de poder e dependência) e colaboração (comprometimento e confiança); e por fim, afeta a ‘coopetição completa’, que é uma mescla de fatores econômicos e sociais, os quais, segundo estes autores configuraram a essência da coopetição (Castaldo & Dagnino, 2009).

A pesquisa conduzida por Kirillova et al. (2020) em destinos turísticos transfronteiriços destacou o desempenho da coopetição regional (nível meta) apontando como principais impulsionadores da rede de coopetição o compartilhamento de fronteiras geográficas. Este estudo, na mesma linha de Wang e Krakover (2008) apontam a coopetição como fator de facilitação no desenvolvimento de marca para destino (co-marketing), além disso qualificam o uso de estratégias de coopetição para o progresso de comunidades geograficamente co-localizadas.

Anteriormente, também focando no compartilhamento de recursos por diferentes sociedades, Kylanen e Mariani (2012) realizaram um estudo comparativo com destinos turísticos que compartilham atrativos, como por exemplo, os parques temáticos italianos e finlandeses. Estas análises apontaram que o implemento de estratégias de coopetição modificam relações entre os agentes públicos e privados e geram benefícios diretos tanto para melhoria da marca dos destinos, quanto para aumento da captação de turistas.

Recentemente, analisando o perfil multidimensional Crick e Crick (2019) testaram os antecedentes e consequentes da colaboração entre concorrentes mostrando que a coopetição é um construto tridimensional que se estabelece em três níveis: o nível local, onde a colaboração entre entidades concorrentes acontece dentro de uma restrita proximidade geográfica; em nível nacional, onde a cooperação com oponentes ocorre dentro de um mesmo país, mas em diferentes regiões. E por fim, em nível organizacional, em que a coopetição acontece entre diferentes empresas, independentemente de sua posição geográfica.

Esse comportamento cooperativo reforça a ocorrência de fluxos simultâneos de cooperação e de concorrência entre diferentes sociedades, como por exemplo no uso da coopetição para atrair investimentos industriais em diferentes regiões do sudeste asiático (Zhang et al., 2017). Ao mesmo tempo, ressalta a importância desse construto nas relações entre duas ou mais regiões e contribui para o rompimento das fronteiras da coopetição para além das

organizações, como por exemplo, o estudo de coopetição em nível meta aplicados em rotas turísticas (Chim-miki et al., 2020; Strese et al., 2016).

São crescentes as pesquisas relativas à utilização de estratégias de coopetição em muitas áreas e níveis, porém no nível meta ainda há muito a se compreender o uso da coopetição inter-regional para o desenvolvimento e promoção de comunidades rurais das indústrias vinícolas na Nova Zelândia foi estudado por Crick et al. (2020) e verificaram, respectivamente, as implicações da coopetição no recrutamento e treinamento de funcionários e o aumento do desempenho produtivo através da colaboração com seus concorrentes. A coopetição em clusters regionais para o desenvolvimento e internacionalização de empresas locais também tem sido analisado como um condutor para atrair investimentos, tornando-se vital para o desempenho da competitividade (Crick & Crick, 2019; Felzensztein et al., 2018). Além disso, os achados de Crick (2018); Crick et al.(2020); Crick e Crick (2019), revelaram que mentalidade cooperativa, característica da coopetição em nível micro (individual) (Czakoń, Klimas, et al., 2020; Gnyawali & Park, 2009a), foi um fator relevante sobre coopetição regional (nível meta).

Assim, o perfil multifuncional da coopetição (Bendig et al., 2018; Knein et al., 2019) associado à necessária transformação da sociedade orientada para solução conjunta de problemas, nível meta (Esser et al., 2013) depende do grau de mentalidade cooperativa em nível micro, pois indivíduos com uma mentalidade orientada para coopetição são mais preparados para uma gestão eficiente da natureza paradoxal do construto(Gnyawali et al., 2016; Gnyawali & Park, 2011; Raza-Ullah et al., 2014).

2.1.Uma proposta de determinantes da coopetição aplicados ao contexto da sociedade

No presente estudo a Coopetição Social (*Social Cooperation – SC*) é a capacidade dos atores de uma sociedade trabalharem em conjunto orientados para criar valor social e gerar solução de problemas econômicos, sociais e ambientais proporcionando o desenvolvimento local pautado em estratégias híbridas de cooperação, concorrência e compromisso social.

Uma revisão sistemática de literatura sobre coopetição indicou uma lista de variáveis utilizadas pelos autores que podem ser associados a performance da coopetição em nível de sociedade (nível meta). A estes grupos de variáveis foram assignados uma dimensão (Tabela 1).

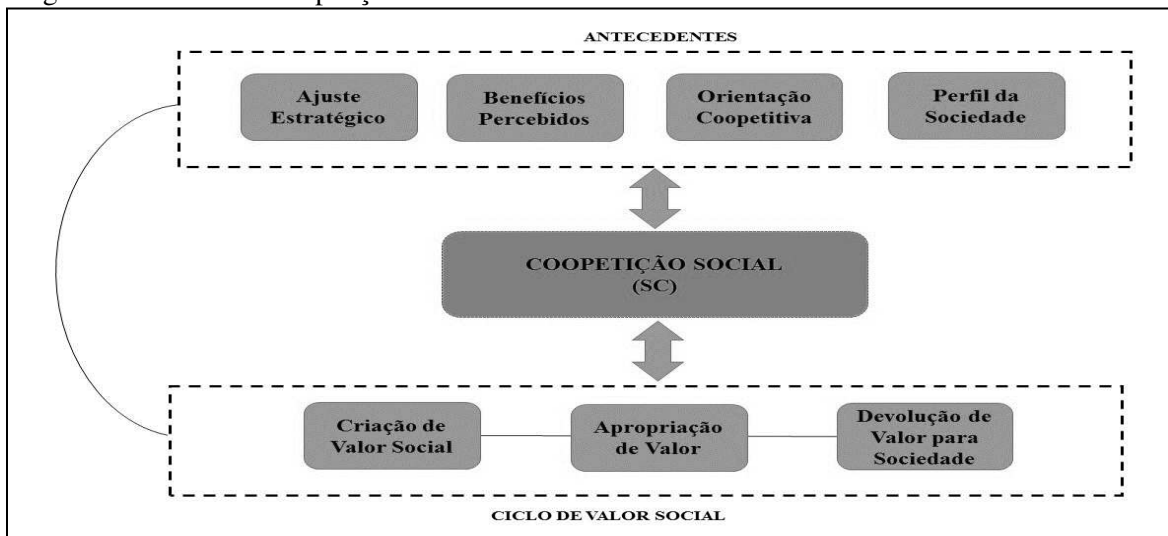
Tabela 1: Elementos da coopetição para o nível da sociedade (nível meta)

Variável	Suporte na Literatura	Dimensão
Assimetria Social (ASS)	(Chou & Zolkiewski, 2018; Cusin & Loubaresse, 2018; Czakon, 2009; Jakobsen, 2020; Le Roy & Czakon, 2016; Zhang et al., 2017)	Ajuste Estratégico
Compromisso Social (CMS)	(Bengtsson et al., 2016; Chin et al., 2008; Hermes et al., 2013; Limoubpratum et al., 2015; Wang & Krakover, 2008)	
Governança Social (GS)	(Bengtsson, Raza-Ullah, et al., 2016; Bouncken et al., 2016; Hermes et al., 2013; Hung & Chang, 2012) (Ceptureanu et al., 2018; Chim-Miki & Batista-Canino, 2018; Fong et al., 2018)	
Visão Compartilhada (VCOMP)	(Baruch & Lin, 2012; C. P. Lin et al., 2010)	Benefícios Percebidos
Interdependência (INTD)	(Chou & Zolkiewski, 2018; Kraus et al., 2018; Luo, 2005)	
Percepção de Benefícios Individuais e Coletivos (BIC)	(Czakon, Klimas, et al., 2020; Czakon & Czernek, 2016; Lin et al., 2010; Nguyen-Duc et al., 2019; Youcheng Wang, 2008; Witek-Hajduk & Napiórkowska, 2017)	
Alianças Interorganizacionais e/ou pessoais (ALINT_PESS)	(Bouncken & Fredrich, 2012; Gast et al., 2019; Luo, 2007; Tatbeeq Raza-Ullah et al., 2014; Yu, 2019)	
Confiança Mútua (CFM)	(Barretta, 2008; Baruch & Lin, 2012; Chim-Miki & Batista-Canino, 2018b; Eriksson, 2008; Fong et al., 2018; Gnyawali et al., 2016; Lydeka & Adomavicius, 2007; Strese et al., 2016)	Orientação Coopetitiva
Consciência Coletiva(CCL)	(Chin et al., 2008; Fong et al., 2018; Ritala & Tidström, 2014; Strese et al., 2016)	Perfil da Sociedade
Cooperação/Competição (COOPER/COMP)	(Brandenburger & Nalebuff, 1996; Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Crick & Crick, 2019; Czakon et al., 2020; Raza-Ullah et al., 2014)	
Comunicação (COMU)	(Bouncken et al., 2018; Chin et al., 2008; Ghobadi & D'Ambra, 2012; Limoubpratum et al., 2015; Nguyen-Duc et al., 2019; Stentoft et al., 2018)	
Arranjos Institucionais(ARRI)	(Bouncken, Fredrich, & Kraus, 2020; Bouncken & Kraus, 2013; Felzensztein et al., 2018; Monticelli, 2019; Padula & Dagnino, 2007)	
Experiência Prévia (EXP)	(Barretta, 2008; Czakon, Klimas, et al., 2020; Kumar & Dutta, 2017; Schiavone & Simoni, 2011, 2016)	
Nível Tecnológico e de Inovação (NTI)	(Bendig et al., 2018; Bengtsson & Johansson, 2014; Gnyawali & Park, 2009; Maroofi, 2015;Ritala & Sainio, 2014)	Criação de Valor Social
Características Sociopolíticas (CSP)	(Hijmering, 2017; Tomaszewski, 2014)	
Similaridade Cultural (SIMIL)	(Bacon et al., 2020; Gnyawali & Park, 2009a; Hung & Chang, 2012)	Apropriação de Valor Social
Ciclo de Valor Social (CVS)	(Bengtsson, Raza-Ullah, et al., 2016; Bouncken, Fredrich, Ritala, et al., 2020; Ceptureanu et al., 2018; Chou & Zolkiewski, 2018; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009; Paavo Ritala & Tidström, 2014; Santolaya-Sanz et al., 2017)	
(Hlady-Rispa & Servantie, 2018; Hlady Rispa & Servantie, 2017; Valentinov, 2015)	(Gnyawali & Park, 2011; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009; Ritala & Tidström, 2014; Volschenk et al., 2016)	
	(da Silva Nascimento & Salazar, 2019; Pasquire & Salvatierra-Garrido, 2011; Valentinov, 2015)	Devolução de Valor à Sociedade

Fonte: Elaboração Própria

São progressivas as pesquisas que abordam os antecedentes e as consequências da coopetição (Crick, 2018; Crick & Crick, 2019; Klein et al., 2020). Isso incentiva o foco nas múltiplas facetas deste construto (Santolaya-Sanz et al., 2017). Nessa lógica, este estudo apresenta uma proposição teórica para a coopetição social, associando variáveis aos antecedentes e consequentes propostos a partir de uma revisão de literatura (Figura 1).

Figura 1: Modelo de Coopetição Social



Fonte: Elaboração Própria

Esta proposta teórica conduz a um instrumento para monitorar dimensões (Figura 1) que impulsionam a coopetição no nível da sociedade que se descrevem a seguir.

2.2. Fatores antecedentes da Coopetição Social

A dimensão *ajuste estratégico* da coopetição em nível meta de expressa o grau em que uma sociedade está combinando seus recursos e capacidades com os objetivos coletivos, considerando a criação de ações estratégicas voltadas para o seu desenvolvimento e transformação (Esser et al., 1994), pois o alinhamento de interesses diferentes a um objetivo comum é o recomendado para o sucesso (Czakov, Klimas, et al., 2020) das estratégias de coopetição (Chen & Liang, 2011; Czakov, Klimas, et al., 2020). O ajuste estratégico na coopetição social inclui quatro variáveis: Visão Compartilhada, Governança Social, Assimetria Social e Compromisso Social. Baruch e Lin (2012) e Lin et al. (2010) quanto maior o grau de visão comum entre os atores sociais maior será o senso de coletividade. Por sua vez, a governança é um processo em nível de sociedade sendo voltada para gestão compartilhada e participativa de diversas instâncias sociais, e seus mecanismos podem ser indutores de resultados em ambientes coopetitivos (Bouncken et al., 2016).

Na coopetição, os estudos relacionados à assimetria concentram-se nas relações de poder entre parceiros e na tensão intrínseca neste comportamento híbrido (Le Roy & Czakov, 2016) que produzem diferenças na absorção individual do valor criado pelo coletivo (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009; Ritala & Tidström, 2014) Assimetria Social é um antecedente do ciclo de criação e apropriação de valor entre os participantes da rede de coopetição. Por fim,

Compromisso Social expressa o comprometimento quanto às questões sociais e com a comunidade pois, Wang e Krakover (2008) comprovaram que compromisso mútuo entre parceiros é um elemento necessário para o êxito de uma rede de coopetição.

A dimensão *benefícios percebidos* da coopetição refere-se à percepção da sociedade sobre os ganhos derivadas do trabalho em conjunto, incluindo a identificação da interdependência (Luo, 2005) e das vantagens coletivas e individuais (Wang & Krakover, 2008). A interdependência tem sido estudada tanto entre organizações (Chim-Miki et al., 2020) quanto entre indivíduos (Czakon et al., 2020), em ambos os casos, é um impulsionador para as relações de coopetição (Czakon & Czernek, 2016; Czernek et al., 2017). A coopetição é utilizada por empresas e organizações como estratégia para lograr vantagem com e sobre seus parceiros, cooperando para alcançar benefícios coletivos, ao mesmo tempo que compete para obter benefícios individuais (Kim et al., 2013; Witek-Hajduk & Napiórkowska, 2017). No nível meta os benefícios são, por um lado percebidos pela coletividade (percepção das vantagens coletivas para a sociedade) e, por outro lado, pelos atores (públicos e privados).

A dimensão *orientação coopetitiva* da coopetição em nível meta representa a disposição da sociedade para projetos direcionados ao desenvolvimento local, bem como o grau de disposição da população para cooperar e competir, incluindo a formação de alianças interorganizacionais, pessoais, consciência coletiva, comunicação e a confiança mútua. Evidências empíricas demonstraram que alianças em redes interorganizacionais baseadas na coopetição reúnem recursos e habilidades para promover diversos atores envolvidos (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Kylanen & Mariani, 2012), portanto, gera vantagens coopetitivas e reduz riscos para os participantes (Luo, 2005, 2007) Uma orientação estratégica para a coopetição em uma sociedade depende de consciência coletiva e solidariedade na realização de ações destinadas ao desenvolvimento da comunidade. Outros pontos fundamentais destacados na literatura é a confiança mútua (Baruch & Lin, 2012; Chim-Miki & Batista-Canino, 2018a) e a comunicação (Limoubpratum et al., 2015). A confiança atua como redutor de riscos (Basile et al., 2013) e potencializa a rede de participantes (Seppanen et al., 2007), enquanto gerenciamento da comunicação, segundo os achados de Chin et al. (2008) é um fator crítico para o sucesso da coopetição, e assim, tendem a ser requisitos na articulação de ações entre os agentes (públicos e privados) no nível de sociedade.

Por fim, entre os antecedentes está a dimensão *perfil da sociedade* que em nível meta integra características propulsoras de comportamentos coopetitivos direcionados a necessidades sociais, políticas e econômicas da sociedade. Estudos apontam a importância das estratégias de coopetição tanto composição de arranjos institucionais entre empresas

(Kavirathna et al., 2019; Monticelli, 2019), quanto na formação de parcerias público-privadas em destinos turísticos baseadas em coopetição (Mariani & Kylanen, 2014), especialmente quando envolvem atrativos turísticos compartilhados ou destinos fronteiriços (Mariani, 2007). Além disso, experiências prévias com coopetição impactam na performance dos arranjos entre empresas (Bouncken et al., 2020), assim como, experiências prévias em nível individual são aspectos relevantes para a consolidação da coopetição (Bouncken et al., 2020; Czakon et al., 2020).

Ainda considerando o perfil do participante nas redes de coopetição, um estudo desenvolvido por Hijmering (2017) examinou as características sócio-políticas e outros autores focaram no Nível Tecnológico e de Inovação como indutores da coopetição (Bendig et al., 2018; Bengtsson & Johansson, 2014; Bouncken et al., 2016; Gnyawali & Park, 2009). Neste sentido, Ritala & Hurmelinna-Laukkanen (2009) argumentam que a coopetição impacta positivamente na inovação em ambientes que investem em alta tecnologia, portanto, o perfil tecnológico da sociedade torna-se um impulsionador do comportamento cooperativo. Além disso, a Similaridade Cultural é outro elemento contributivo para uma coopetição bem sucedida. Klimas (2016), em sua pesquisa aplicada em uma rede de inovação concluiu que a semelhança de culturas organizacionais atua como um fator positivo para geração e preservação das relações cooperativas. A Similaridade Cultural facilita a colaboração entre concorrentes (Bacon et al., 2020), isto significa que sociedades com maior Similaridade Cultural entre os agentes poderão ter melhores relações cooperativas.

2.3. Fatores consequentes da Coopetição Social

Os fatores consequentes da coopetição social representam resultados para a sociedade, que nesta proposta denominou-se ciclo de valor social. Este ciclo inicia com a criação de valor pela coopetição social, seguido pela apropriação de valor social e finalmente a devolução de valor à sociedade. O ciclo de valor social é um tema recorrente das pesquisas de Empreendedorismo Social (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Hlady Rispal & Servantie, 2017). Na coopetição, a criação e apropriação de valor são variáveis frequentemente analisados sob o prisma das relações entre empresas ou organizações (Bengtsson, et al., 2016; Gnyawali & Park, 2011). Uma conduta cooperativa envolve tanto a criação de valor, ampliação dos benefícios coletivos (cooperação), quanto a apropriação de valor, captura do benefício criado (competição) (Dambiski et al., 2020; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009; Ritala & Tidström, 2014). No nível da sociedade está tratando-se de valor social gerado por e entre diferentes agentes que

atuam em conjuntos para estimular o desenvolvimento local e, ao mesmo tempo, da capacidade da sociedade local em absorver valor (vantagens) individual e coletivamente.

A estrutura social da coopetição (d'Armagnac et al., 2019; Tsai, 2002) é um tema pouco explorado pela literatura. Limoubpratum et al. (2015) analisaram o uso de estratégias de coopetição na melhoria dos aspectos econômicos, ambientais e sociais nas pesquisas em sustentabilidade, similarmente, Manzhynski e Figge (2019) investigaram as contribuições da coopetição para o desenvolvimento sustentável em nível sociedade. Porém, até o presente momento, o foco sobre a devolução de valor a sociedade, como terceiro ponto no ciclo de valor gerado pela coopetição, ainda tem sido pouco examinado, apesar de existirem algumas pesquisas sobre o retorno social esperado por usuários de empreendimentos sociais (da Silva Nascimento & Salazar, 2019; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Hlady Rispal & Servantie, 2017).

3. Desenho Metodológico

3.1.Contexto de Análise: Rota turística Caminhos do Frio, Brasil

A cidade de Areia está localizada na região do brejo paraibano situada na região nordeste do Brasil. O município compõe, juntamente com as cidades de Alagoa Grande, Alagoa Nova, Bananeiras, Matinhas, Pilões, Remígio Serraria, Solânea, a Rota Turística Caminhos do Frio. De acordo com dados do Mapa do Turismo Brasileiro triênio 2019-2021 (Brasil, 2019), Areia-PB é uma das 2.694 cidades de 333 regiões turísticas do país que desenvolvem atividades turísticas como instrumento políticas públicas voltadas para o crescimento econômico e geração de emprego e renda.

A Rota Caminhos do Frio é o principal evento de turismo realizado na região do brejo paraibano (Melo & Brambilla, 2020). O evento surgiu em 2005 idealizado pela prefeitura de Areia, com o objetivo de potencializar os aspectos turístico, cultural e gastronômico da região. Dentre as cidades que compõe o circuito, devido ao seu valor histórico, paisagístico e urbanístico, Areia destaca-se por ser a única cidade da rota caminhos do frio tombada como Patrimônio Histórico Nacional (IPHAN, 2014), e também, por sua infraestrutura turística tornou-se a principal cidade deste circuito. Desta forma, por seu notável papel no planejamento deste evento, Areia foi escolhida para teste e validação da escala proposta neste estudo sobre coopetição social.

3.2.Métodos

A escala de medição proposta para capturar os antecedentes e consequentes da coopetição no nível da sociedade foi desenvolvida seguindo os procedimentos de Churchill (1979) para o desenvolvimentos de medidas. Assim, a partir de um domínio teórico de revisão do construto se apresentou uma proposta teórica e definições operacionais, da qual se associam dimensões e variáveis. Segue-se com um processo de validação qualitativa com grupo de especialistas, desenvolvimento do questionário e pré-teste, para finalmente através de uma Análise Fatorial Exploratória proceder a purificação e refinamento das variáveis da escala, gerando um redesenho do modelo conceitual inicialmente proposto.

Após definir o domínio teórico do construto coopetição social, foram selecionadas uma amostra de variáveis e estrutura de dimensões que capturam este conceito conforme sintetizada na Tabela 1. No total, 101 variáveis correspondentes aos antecedentes e consequentes da coopetição social foram propostas (Apêndice I). Seguindo as sugestões de Chang, Li e Vincent (2020) o conjunto de variáveis foi submetido a uma validação qualitativa de translação (de conteúdo e de face) com oito especialistas da coopetição que avaliaram as dimensões e as variáveis propostas considerando sua adequação ao modelo e clareza do enunciado, considerando escala variando de 1 = “inadequado” a 5 = “muito adequado”. Esse processo conduziu ao descarte e reformulação de variáveis, garantindo assim a validade de face e conteúdo da escala proposta. Ao final desta etapa restaram 75 variáveis distribuídas em sete dimensões (Tabela 2) que foram transformadas em um questionário online hospedado na plataforma Google Forms com as questões em escala de 7 pontos variando de 1 = "discordo totalmente" a 7 = "concordo totalmente". A continuação, realizou-se um pré-teste com 5 participantes a fim de ajustar possíveis inconsistências. Após ajustes finais, procedeu-se a coleta de dados. Utilizou-se amostragem não probabilística por acessibilidade com duas questões filtro, ou critérios para ser parte da amostra: (1) morar ou exercer atividade laboral na cidade de Areia-PB; e (2) ser maior de 18 anos. Além disso, 05 questões de identificação demográfica foram incluídas. A coleta de dados ocorreu nos meses de julho a setembro de 2020, resultando em 539 questionários válidos, sendo considerada uma amostra significativa para proceder as operacionalizações estatísticas (Hair et al., 2009). Os dados coletados foram analisados utilizando metodologia quantitativa baseada em procedimentos de validação de escalas com técnicas estatísticas multivariadas, especificamente Análise Fatorial Exploratória (AFE) realizada através do software livre GNU PSPP versão 1.2.0-g0fb4db.

A literatura dispõe de diversas formas para se garantir a validade de um instrumento de

medida (Laurent, 2000), no entanto, neste estudo, adotou-se quatro formas para se estabelecer a validade do construto: facial, conteúdo, convergente e discriminante. As validades de face e conteúdo foram examinadas por grupos de especialistas que analisaram o instrumento para confirmar se as variáveis propostas atendem aos requisitos para mensuração do construto, além de anteriormente serem baseadas em extensa revisão de literatura.

4. Resultados

A amostra foi composta de 60,7% mulheres e 39,3 % homens; 66,5% são estudantes, 16% servidores públicos, 13% empreendedores, 5,7% empregados de empresas privadas, 4% agricultores/pecuaristas e 1,5% aposentados. Em relação ao tempo de residência na cidade de Areia, esta amostragem foi composta de 48,6% cidadãos que residem em Areia a mais de 10 anos, 37,5% residem entre 1 e 5 anos, 8,5% entre 6 a 10 anos e 5,7% residem a menos de um ano. Considerando que Areia tem 23.110 habitantes, esta amostragem representa 4,17% de margem de erro por critério de estimativa de proporções para populações finitas, com p e q igual a 50%, usando um coeficiente de confiabilidade 95,0%. Além disso, também atende o indicado por Hair et al.(2009), de no mínimo cinco respondentes por item na escala.

4.1 Purificação da Escala

Primeiramente, a AFC foi executada, considerando-se todas as variáveis listadas na Tabela 2, em seguida foram iniciadas as etapas de purificação da escala. Orientado por Costa (2011), o primeiro passo foi a análise de Média, Assimetria e Curtose, pois variáveis com elevados índices de curtose e assimetria são candidatos à exclusão. Por este critério, cinco variáveis foram sinalizadas para serem excluídas.

Cabe observar que para fins de visualização integral das variáveis, a Tabela 2 mostra os resultados desta etapa inicial e também as exclusões derivadas etapas de purificação de escalas que serão apresentadas a seguir.

Tabela 2: Estatística Descritiva Inicial das Medidas

Códigos	Variáveis	Assimetria	Curtose	Situação
ASS1	Todas as pessoas de minha cidade se envolvem de forma igual em ações para o desenvolvimento local.	-0,114	-0,748	Excluída**
ASS2	O nível de desigualdade social na minha cidade é alto.	-0,520	-0,350	Mantida
ASS3	No meu bairro o poder econômico está concentrado na mão de poucas pessoas.	-0,779	-0,211	Mantida
ASS4	Na minha cidade tem organizações, empresas ou famílias que exercem muita influência nos aspectos políticos e/ou setor econômico.	-1,547	2,134	Excluída*
ASS5	Existem associações em minha cidade (comunitárias, comerciais ou industriais) com grande nível de poder.	-0,509	-0,436	Excluída**
CMS1	As empresas da minha cidade possuem ações voltadas para a melhoria da sociedade.	-0,036	-0,682	Excluída**
CMS2	A população participa de ações sociais para o desenvolvimento local.	-0,151	-0,330	Mantida
CMS3	A população contribui com recursos (financeiros, materiais ou outros) para ações sociais do meu bairro ou minha cidade.	0,161	-0,834	Mantida
CMS4	A população participa das associações de bairros ou empresariais ou outras que busquem melhorias para a sociedade em que vivo.	0,199	-0,635	Mantida
GS1	O conselho municipal de minha cidade é formado por diversos representantes da sociedade que criam os planos de gestão local (governança).	0,168	-0,530	Mantida
GS2	O conselho municipal implantou mecanismos de consulta à sociedade para estabelecer prioridades no plano de desenvolvimento local.	0,125	-0,783	Mantida
GS3	Existem projetos ou planos conduzidos pelo conselho de gestão da cidade que envolvam vários tipos de atores da sociedade (exemplo: empresas, população, prefeitura, universidades, associações, profissionais liberais, informais etc.).	-0,090	-0,730	Mantida
GS4	Existem políticas públicas na cidade que promovem redes de cooperação entre várias pessoas e organizações da sociedade.	0,074	-0,533	Mantida
VCOMP1	As pessoas da minha cidade compartilham de um objetivo comum para o desenvolvimento local.	0,149	-0,829	Excluída**
VCOMP3	Existe um senso de pertencimento compartilhado entre os moradores da minha cidade.	-0,198	-0,709	Excluída**
VCOMP2	Na minha cidade existem projetos em conjunto (ex. cooperativas, projetos sociais etc.) para gerar produção de bens ou serviços para a sociedade	-0,038	-0,927	Excluída**
INTD1	As parcerias entre as pessoas e/ou organizações da minha cidade para ações locais dependem da troca de informações ou recursos entre elas.	-0,491	0,021	Excluída**
INTD2	As empresas da minha cidade dependem umas das outras.	-0,050	-0,703	Mantida
INTD3	Na minha cidade existem associações e organizações (ex. cooperativas, associações comerciais, de bairro etc.) que dependem uma das outras para gerar produção de bens ou serviços para a sociedade.	-0,047	-0,720	Mantida
BIC1	A criação de parcerias aumenta as vantagens estratégicas, como por exemplo, o acesso a recursos, ao mercado de trabalho, informações, capacitação etc.	-0,955	-0,067	Mantida
BIC2	O trabalho em parceria favorece a redução de custos e riscos para os envolvidos.	-1,098	0,457	Mantida
BIC3	Participar de uma associação fortalece o indivíduo enquanto	-1,538	2,034	Excluída*

	cidadão.			
BIC4	As parcerias público-privadas e/ou entre associações facilitam a obtenção de recursos para projetos que geram benefícios para comunidade. (ex. Melhora de infraestruturas, serviços públicos etc.).	-1,126	0,615	Excluída*
ALINT_PESS1	Na minha cidade as relações interpessoais (ex. amigos, conhecidos e familiares) motivam a formação de parcerias para o desenvolvimento local.	-0,457	-0,255	Excluída**
ALINT_PESS2	Na minha cidade existem muitas parcerias público e/ou privados (ex. associações, alianças, cooperativas, redes...) para o desenvolvimento local.	0,035	-0,195	Excluída**
CFM1	Existe confiança mútua na relação entre os parceiros dos projetos que participo ou conheço.	-0,290	-0,496	Excluída**
CFM2	As decisões dos membros das associações (ex. cooperativas, associações comerciais, de bairro etc.) da minha cidade são confiáveis.	-0,191	-0,303	Excluída**
CFM3	As parcerias para os projetos de desenvolvimento da cidade geram relacionamentos de amizade	-0,742	0,009	Mantida
CCL1	Na minha comunidade as pessoas se ajudam (são solidárias).	-0,584	-0,330	Mantida
CCL2	Na minha cidade a população considera que tem responsabilidades com a sociedade em que vive.	-0,057	-0,714	Mantida
CCL3	Na minha cidade a população é socialmente ativa (participa de projetos que envolvem o desenvolvimento local).	-0,055	-0,806	Mantida
COMU1	Minha comunidade conversa sobre os problemas e iniciativas para encontrar soluções em conjunto.	0,232	-0,749	Mantida
COMU2	A boa comunicação entre as associações (ex. cooperativas, associações comerciais, de bairro etc.) e a sociedade na minha cidade contribui de forma positiva para o desenvolvimento local.	-0,094	-0,804	Excluída**
COMU3	O governo municipal mantém boa comunicação com a sociedade.	-0,135	-0,763	Excluída**
COMU4	Minha cidade possui rede sociais (ex. Instagram, facebook, grupos de whatsapp) que desempenham um papel informativo.	-0,937	0,285	Mantida
COMU5	A população se sente bem informada sobre o que está acontecendo na cidade.	-0,480	-0,426	Mantida
COOPER1	As empresas na minha cidade participam de redes de cooperação para alavancar o desenvolvimento econômico e social local.	-0,235	-0,491	Excluída**
COOPER2	Somos uma sociedade cooperativa.	-0,018	-0,497	Excluída**
COOPER3	O setor público e privado trabalha juntos para buscar soluções para os problemas da sociedade local.	0,032	-0,724	Excluída**
COOPER4	Na minha cidade, os parceiros de cooperação produzem soluções ou produtos uns para outros.	-0,131	-0,737	Excluída**
COMP1	A concorrência entre as associações (ex. cooperativas, associações comerciais, de bairro etc.) da minha cidade contribui para aumento da produtividade e do processo criativo dos participantes.	-0,193	-0,630	Excluída**
COMP2	A concorrência entre empresas na cidade contribui para o desenvolvimento de projetos voltados para a comunidade.	-0,075	-0,811	Mantida
COMP3	A concorrência entre empresas na cidade contribui para a melhoria do serviço prestado por elas.	-0,472	-0,728	Mantida
ARRI1	As universidades da região desenvolvem projetos em parceria com o governo local para solução de problemas sociais.	-0,741	-0,407	Excluída*

ARRI2	Existe uma concentração de micro e pequenos negócios na minha cidade.	-1,047	0,432	Excluída*
ARRI3	Na minha cidade existe um polo concentrado de empresas do mesmo setor.	-0,355	-0,797	Excluída**
ARRI4	Existem muitas cooperativas de produtores locais (ex. Artesãos, produtores agrícolas) na minha cidade.	-0,808	-0,234	Mantida
EXP1	Na minha cidade experiências anteriores de cooperação com concorrentes foram boas.	-0,185	-0,030	Mantida
EXP2	Na cidade temos pessoas com experiências de trabalho em redes de cooperação que facilitam o relacionamento para desenvolvimento de ações sociais.	-0,341	-0,342	Mantida
EXP3	Empresas da minha cidade já realizaram projetos que geraram impactos sociais positivos.	-0,315	-0,485	Mantida
NTI1	Na minha cidade as empresas investem em tecnologia.	0,037	-0,737	Mantida
NTI2	O desenvolvimento tecnológico da cidade é avançado.	0,361	-0,710	Mantida
NTI3	Os órgãos públicos de minha cidade utilizam tecnologias de informação e comunicação nos serviços prestados à comunidade, por exemplo solicitação de serviços via internet.	-0,040	-0,954	Mantida
NTI4	Minha cidade cria produtos e serviços inovadores.	0,299	-0,715	Mantida
CSP1	Minha cidade tem influência política na região.	-0,448	-0,934	Mantida
CSP2	A localização geográfica de minha cidade é um fator que favorece o seu desenvolvimento.	-0,494	-1,039	Mantida
CSP3	Minha cidade tem influência econômica na região.	-0,593	-0,512	Mantida
SML1	Na minha cidade as pessoas pensam de forma semelhante em relação ao que querem para a cidade.	-0,231	-0,700	Mantida
SML2	A semelhança cultural entre as pessoas da minha cidade favorece uma relação de cooperação entre elas.	-0,254	-0,740	Mantida
SML3	As associações da minha cidade reúnem pessoas com características semelhantes.	-0,451	-0,443	Mantida
CVS1	As parcerias entre agentes público-privados (ex. empresas e órgãos públicos) estão gerando emprego e renda para a comunidade.	-0,286	-0,694	Excluída**
CVS2	As redes de desenvolvimento local da minha cidade (ex. Circuitos turísticos, agricultura e etc.) geram benefícios para todos na cidade.	-0,657	-0,503	Excluída**
CVS3	Ações em conjunto conduzidas por minha comunidade resolveram alguns problemas sociais locais.	-0,289	-0,202	Mantida
CVS4	As associações da minha cidade impulsionam a formação de negócios para resolução de problemas sociais e ambientais.	-0,072	-0,272	Mantida
AVS1	Houve crescimento dos negócios no meu bairro devido aos projetos conduzidos em conjunto pelas associações público-privadas de minha cidade.	0,129	-0,901	Mantida
AVS2	A ação das redes e associações para o desenvolvimento local gerou benefícios para população.	-0,304	-0,554	Mantida
AVS3	A ação das redes e associações para o desenvolvimento local gerou benefícios diretos para meu bairro	-0,026	-0,792	Mantida
AVS4	Os projetos desenvolvidos por associações público-privadas geraram melhoria na capacitação das pessoas de minha cidade.	-0,267	-0,592	Mantida
DVS1	Problemas sociais foram resolvidos pela ação conjunta da sociedade, empresas e governo na minha cidade.	0,001	-0,796	Mantida
DVS2	As ações das associações e redes de desenvolvimento local mudaram a forma de pensar das pessoas, gerando mais consciência coletiva.	-0,234	-0,494	Mantida

DVS3	A partir da ação das associações público e/ou privadas, a população participa mais das decisões.	-0,032	3,400	Mantida
DVS4	As parcerias públicas e/ou privadas melhoraram a infraestrutura de minha cidade.	-0,220	-0,908	Mantida
DVS5	O trabalho em conjunto do setor público e/ou privado trouxe melhorias nos serviços públicos da minha cidade.	-0,212	-0,835	Mantida
DVS6	Minha cidade está melhor para viver, devido a ação conjunta de todos os cidadãos.	-0,098	-0,962	Mantida
DVS7	O empoderamento das pessoas na minha cidade melhorou devido os projetos e ações desenvolvidos em conjunto entre a iniciativa pública e privada.	-0,131	-0,955	Excluída**

Fonte: Elaboração própria

Nota: *Variáveis excluídas pelo critério de curtose e assimetria elevadas.

Nota: **Variáveis excluídas por não atingirem carga fatorial maior que 0,5.

Em seguida, verificou-se através do *Alphas* de *Cronbach's* a confiabilidade e consistência interna da escala derivada da primeira extração da AFE, os quais apresentaram valores superiores ou muito próximo a 0,70, a exceção de: Assimetria Social ($\alpha = 0,466$). Segundo George e Mallery (1994), pesquisas desenvolvidas em ciências sociais, a instabilidade de fenômenos e complexidade dos fatos observados são fatores que dificultam a obtenção de elevados índices de confiabilidade, considerando aceitáveis valores a partir de 0,50.

O resultado da primeira extração da AFE indicou um conjunto de variáveis em 15 dimensões que explicaram 69,94% da variância total, portanto, ultrapassando o valor recomendado de 60% (Chang et al., 2020). A medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostragem (KMO = 0,947) também ultrapassou o limite aceitável de 0,5. O teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 = 30983,120$; $gl = 2775$; Sig. = 0,000) indicou que há correlação entre as variáveis selecionadas e $p < 0,001$ demonstrou nível de significância.

O segundo passo na purificação da escala seguiu orientações de Churchill (1979) e Hair et al. (2009). Assim, executou-se uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) com rotação varimax com as 70 variáveis que foram retidas após a análise de assimetria e curtose, analisando assim, o grau de interpretabilidade e carga fatorial (Kaiser, 1958). Esta segunda extração indicou um conjunto de variáveis em 14 dimensões com 70,18% da variância total explicada, a medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostragem (KMO = 0,949), o teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 = 29084,697$; $gl = 2415$; Sig. = 0,000), indicou p -valor $< 0,001$ foi significativo, sinalizando que o modelo fatorial é adequado.

Uma terceira e última extração foi realizada após retirar 22 variáveis com cargas fatoriais que não atingiram o valor referência ($> 0,5$) (Hair et al., 2009) (Tabela 2). Os novos valores resultantes da AFE demonstraram melhoria na escala: KMO (0,942), e os testes de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 = 19199,545$; $gl = 1225$; Sig. = 0,000). Aplicados os critérios de exclusão, após três sucessivas extrações da AFE, 48 variáveis foram mantidas na escala de

coopetição social, resultando em uma estrutura fatorial com 13 dimensões com uma porcentagem acumulada da variância total explicada de 74,3%. Os valores de *Alphas de Cronbach* para cada dimensão calculados após a última extração apresentaram consistência interna variando entre 0,567 e 0,951, portanto, mantendo os níveis superiores a 0,50 indicado para ciências sociais. A Tabela 3 resume os resultados da AFE nos estágios de purificação da escala.

Tabela 3: Resultados da análise fatorial exploratória

	1ª Extração	2ª Extração	3ª Extração
Nº Variáveis	75	70	48
Nº Fatores	15	14	13
Variância Total	69,9%	70,2%	74,3%
Teste de KMO	0,947	0,949	0,942
Teste de Bartlett	30983,120	29084,697	19199,545
Gl.	2775	2415	1225
Significância	,000	,000	,000

Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 3 mostra cada fase realizada na etapa de purificação da escala, resultando em índices estatísticos que confirmam o bom desempenho da escala proposta quanto aos aspectos de adequação, correlação e capacidade explicativa das variáveis propostas para coopetição social. Complementando as análises, a Tabela 4 mostra os resultados da matriz rotada de fatores, que indica a redistribuição das variáveis que permaneceram e, desta forma, permite a interpretação e consequente renomeação dos fatores.

Tabela 4: Matriz Rotada Coopetição Social

Item	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	%Cumulativa
Fator 1: Valor Social (%variância explicada =16,122)														16,122
VS3	0,708													
VS4	0,713													
VS1	0,709													
VS2	0,670													
VS3	0,729													
VS4	0,760													
VS1	0,638													
VS2	0,666													
VS3	0,709													
VS4	0,679													
VS5	0,587													
VS6	0,566													
Fator 2: Nível Tecnológico e de Inovação (%variância =6,551)														22,673
NTI1		0,708												
NTI2		0,832												

NTI3	0,702		
NTI4	0,682		
Fator 3: Compromisso Social (%variância =6,256)			28,929
CMS2	0,676		
CMS3	0,769		
CMS4	0,800		
Fator 4: Competência Social (%variância =5,944)			34,873
CFM3	0,782		
CCL1	0,692		
CCL2	0,557		
CCL4	0,539		
COMU1	0,510		
Fator 5: Governança Social (%variância =5,936)			40,809
GS1	0,674		
GS2	0,704		
GS3	0,733		
GS4	0,607		
Fator 6: Experiência Prévia (%variância =5,773)			46,582
EXP1	0,708		
EXP2	0,68		
EXP3	0,623		
EXP4	0,762		
Fator 7: Características Sociopolíticas (%variância =5,011)			51,593
CSP1	0,717		
CSP2	0,817		
CSP3	0,758		
Fator 8: Benefícios Individuais e Coletivos (%variância =4,584)			56,177
BIC1	0,855		
BIC2	0,868		
Factor 9 Similaridade (%variância =4,220)			60,397
SML1	0,728		
SML2	0,711		
SML3	0,555		
Factor 10 Competição (%variância =3,918)			64,315
COMP2	0,668		
COMP3	0,772		
Factor 11 Comunicação (%variância =3,750)			68,064
COMU4	0,800		
COMU5	0,802		
Fator 12: Interdependência (%variância =3,329)			71,393
INTD2	0,721		
INTD3	0,702		
Fator 13: Assimetria Social (%variância =2,940)			74,333
ASS2	0,748		
ASS3	0,865		

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da análise fatorial para purificação da escala proposta indicaram que a coopetição social é composta por 13 dimensões. Disso deriva que das 75 variáveis levadas a campo houve uma retenção final de 48 variáveis, portanto, concentrou em 64% de variáveis com melhor poder de explicação, que explicam 74,33% da variância total no modelo de coopetição social.

4.2 Validação da Escala

A validade convergente foi avaliada pela verificação das cargas fatoriais ($>0,50$) e cálculo variância média extraída (AVE), que verifica a capacidade explicativa dos construtos através das variáveis sugeridas. Também, utilizou-se a confiabilidade composta (CR), que apura a confiabilidade interna das variáveis.

Consistente a Fornell e Larcker (1981), a confiabilidade composta (CR) de todas as medidas variaram de 0,67 a 0,91, o que atende ao nível aceitável de 0,60. A variância média extraída variou entre 0,39 e 0,69 com variáveis apresentando valores abaixo do nível recomendado de 0,5. De acordo com Fornell e Larcker (1981) e Lam (2012), nos casos em que a AVE seja inferior a 0,50, mas a confiabilidade composta das variáveis apresentarem valores acima do nível recomendado (0,60), a validade convergente do construto é satisfatória. Além disso, como estágio de diagnóstico para confiabilidade, também foram calculados os *alpha de Cronbach* de todas as 48 variáveis retidas para o modelo final, após aplicação dos critérios de exclusão (Tabela 5).

Tabela 5: Confiabilidade final da Escala

Variáveis	(α)	CR	AVE
Valor Social (dimensão 1)	0,95	0,91	0,46
Nível Tecnológico e de Inovação (dimensão 2)	0,85	0,82	0,53
Compromisso Social (dimensão 3)	0,89	0,79	0,56
Competência Social (dimensão 4)	0,87	0,75	0,39
Governança Social (dimensão 5)	0,86	0,77	0,46
Experiência Prévia (dimensão 6)	0,82	0,78	0,48
Características Sóciopolíticas (dimensão 7)	0,79	0,80	0,58
Benefícios Individuais e Coletivos (dimensão 8)	0,76	0,82	0,69
Similaridade (dimensão 9)	0,79	0,70	0,44
Competição (dimensão 10)	0,73	0,68	0,52
Comunicação (dimensão 11)	0,80	0,78	0,64
Interdependência (dimensão 12)	0,69	0,67	0,50
Assimetria Social (dimensão 13)	0,56	0,78	0,65

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 5 revela que em conformidade com a literatura e em comparação com dados estatísticos iniciais da AFE (Tabela 2), após aplicação dos critérios de exclusão, todas as variáveis retidas apresentaram evolução nos índices de validade, confiabilidade, significância e poder explicativo da escala. Além disso, os resultados indicaram concordância com as expectativas teóricas, portanto, considerando os resultados destas análises, esta escala de coopetição social é válida e estatisticamente confiável. Por último, a validade discriminante foi realizada para verificar o grau de correlação dos construtos (Tabela 6).

Tabela 6: Teste de correlação e validade discriminante

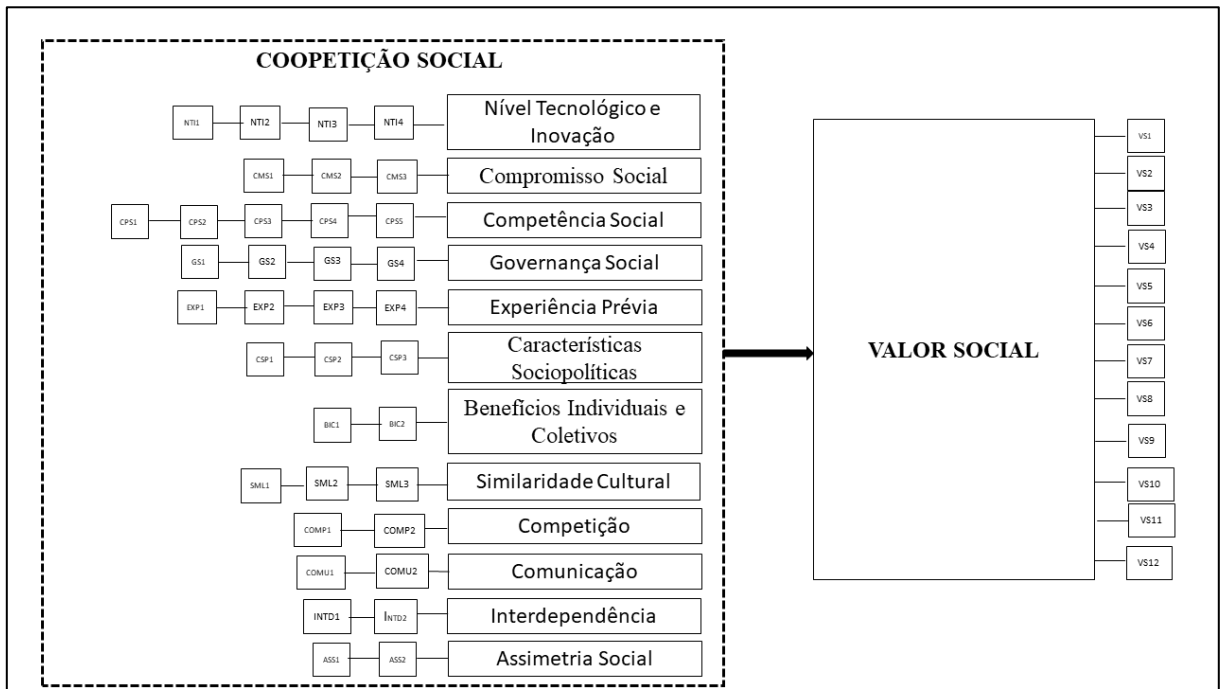
	VALSOC	TECINOV	COMPRSOC	COMPESOC	GOVSOC	EXPPREV	CSOCIOP	BINCOL	SIMIL	COMP	COMU	INTERD	ASS
VS	0,68												
NTI	0.618	0,73											
CMS	0.579	0.432	0,75										
CPS	0.701	0.542	0.603	0,62									
GS	0.637	0.524	0.642	0.630	0,68								
EXP	0.573	0.433	0.448	0.464	0.435	0,69							
CSP	0.475	0.413	0.290	0.386	0.387	0.351	0,76						
BIC	0.257	0.118	0.280	0.141	0.203	0.260	0.288	0,83					
SML	0.624	0.470	0.449	0.556	0.510	0.461	0.491	0.251	0,66				
COMP	0.564	0.384	0.415	0.471	0.405	0.456	0.261	0.226	0.410	0,72			
COMU	0.396	0.365	0.283	0.445	0.435	0.410	0.269	0.092	0.335	0.286	0,80		
INTD	0.566	0.302	0.458	0.484	0.450	0.335	0.328	0.332	0.410	0.387	0.233	0,71	
ASS	0.017	-0.036	0.123	0.006	0.095	0.070	0.104	0.198	0.076	0.077	-0.134	0.155	0,81

Os resultados da Tabela 6, mostram que os valores da raiz quadrada da AVE de cada construto foram maiores do que seus coeficientes de correlação (Hair et al., 2009). Logo o teste de validade discriminante oferece evidência de que os construtos são distintos entre si.

5. Discussão

As etapas de purificação e validação da escala permitiram reduzir e reconfigurar a estrutura do modelo de coopetição social. Consoante às orientações para desenvolvimento de escala sugeridas por Churchill (1979) e Hair et al. (2009), os achados deste estudo resultaram em uma proposta teórica e empírica da coopetição social com 48 variáveis disposta em treze fatores (Figura 2).

Figura 2: Redesenho do Modelo de Coopetição Social



Fonte: Elaborado pelos autores

O que anteriormente foi proposto como nível antecedente e consequente da coopetição no nível da sociedade, passa a ser expressado como um modelo de causa e efeito, onde a coopetição social gera valor social. No redesenho do modelo, o construto *valor social* refere-se ao ciclo de valor social (Agafonow, 2015; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Hlady Rispal & Servantie, 2017) composto pela criação e apropriação de valor e, devolução de valor à sociedade (Figura 1). Porém, a análise fatorial demonstrou que estas fases propostas inicialmente se agrupam em uma única dimensão, indicando que na coopetição social, a produção de valor social para a sociedade é percebida de forma conjunta, através da resolução de problemas sociais, geração de empoderamento social e produção de benefícios sociais.

Dessa nova configuração depende-se a formação de um ciclo indissociável, em que as três fases propostas inicialmente se retroalimentam tornando uma espécie de *continuum de valor* para a sociedade. Este achado difere da perspectiva utilizada nos estudos de empreendedorismo social (Agafonow, 2015; Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Hlady Rispal & Servantie, 2017), e vai além dos achados de (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2013) sobre criação e apropriação de valor. São resultados que demonstram sentido na relação cooperação e competição ocorrendo simultaneamente no meta nível. Na criação de valor há tendência a cooperar, enquanto na apropriação de valor a competir, porém, no âmbito da sociedade o foco

principal é a devolução de valor, uma apropriação pela coletividade, num ciclo único.

Por outro lado, a coopetição social ficou caracterizada a partir de 12 subdimensões que juntas expressam este comportamento híbrido no âmbito da sociedade, a saber: Assimetria Social, Benefícios Individuais e Coletivos, Características Sociopolíticas, Comunicação, Competição, Competência Social, Compromisso Social, Experiência Prévia, Governança Social, interdependência, Nível Tecnológico e de Inovação e Similaridade Cultural.

A verificação do *Nível Tecnológico e de Inovação* revelou que o grau de investimento, desenvolvimento, utilização de tecnologias e criação de produtos inovadores são fatores que potencializam a coopetição no nível da sociedade e podem concorrer para seu avanço e desenvolvimento. Este achado está em linha com os estudos sobre as influências do perfil tecnológico e inovador das organizações e seus impactos na formação do comportamento cooperativo, haja vista que estes aspectos são indutores da coopetição (Bendig et al., 2018; Bengtsson & Johansson, 2014).

O construto *Compromisso Social* em uma sociedade cooperativa foi identificado a partir do nível de envolvimento e participação da população em ações sociais com foco no desenvolvimento local. Este achado alinha-se às contribuições de Thomason et al. (2013) segundo ele, comprometimento é um determinante social que antecipa uma coopetição bem-sucedida, ou seja, esse construto expressa o empenho da população na busca por melhorias econômicas, sociais e ambientais, podendo ser útil para examinar tanto as capacidades cooperativas quanto as implicações de desempenho da sociedade no nível meta de coopetição.

A dimensão *Competência Social* mesclou três elementos-chave da coopetição: consciência coletiva (Strese et al., 2016), comunicação (Chin et al., 2008; Fong et al., 2018) e confiança mútua (Basile et al., 2013; Castaldo & Dagnino, 2009; Chim-Miki & Batista-Canino, 2018b). Os achados indicaram uma formação de elementos diferentes da proposta inicial, a qual foi renomeada por Competência Social, pois reflete o potencial de solidariedade e engajamento da população para a construção de projetos orientados para o desenvolvimento local. Existe um emparelhamento com a literatura no que tange a comprovações de que a criação e fortalecimento de laços sociais entre os participantes de uma rede de coopetição permitem trocas de recursos e conhecimento (Bouncken et al., 2018; Czakon et al., 2020; Durach et al., 2020).

Mecanismos de governança podem facilitar o gerenciamento de atividades de cooperação entre concorrentes (Czakon, Niemand, et al., 2020) e diminuir a tensão intrínseca na rede de participantes (Bengtsson & Kock, 2014) desta maneira, o resultado da dimensão *Governança Social* coloca a coopetição social à luz de diferentes, mas complementares, perspectivas. A

medida em que o envolvimento de diferentes atores potencializa à coopetição (Czakon, 2018), no nível de sociedade pode contribuir para o estabelecimento de planos e metas prioritários para o desenvolvimento local, atuando como um hub de central da rede (Chim-Miki et al., 2016).

A dimensão *Experiência Prévia* reteve as três variáveis propostas inicialmente no modelo, porém, os resultados da AFE incluíram uma variável relacionada a cooperativas que originalmente estava em arranjo institucional. Este achado além de reforçar a relevância de experiências prévias no desempenho da coopetição (Bouncken et al., 2020), revela que a existência de cooperativas na sociedade também pode ser considerado uma característica prévia que favorece o desenvolvimento de atitudes colaborativas entre concorrentes (Gnyawali et al., 2016). Esta perspectiva está alinhada ao defendido na literatura que a experiência prévia em coopetição é um fator necessário para formação de parceiras, promoção e manutenção de ações conjuntas, além de impactar positivamente no desenvolvimento e progresso nas relações cooperativas (Czakon, et al., 2020).

Em relação as *Características Sociopolíticas* da coopetição social, os resultados indicaram que o posicionamento geográfico, político, econômico são aspectos complementares e relevantes no âmbito da sociedade, revelando-se um impulsionar as vantagens cooperativas no nível de coopetição. Esse achado alinha-se às descobertas de (Crick & Crick, 2019), os quais verificaram que a coopetição enquanto construto multidimensional se estabelece em três níveis: local, nacional e organizacional podendo variar a depender de sua da localização e proximidade geográfica.

A dimensão *Benefícios Individuais e Coletivos* refere-se à percepção de vantagens estratégicas (individuais) e redução de custos e riscos (coletivos) nas relações entre parceiros. Na coopetição, tanto em nível individual como organizacional, foi comprovado que os parceiros cooperam para obter benefícios coletivos e competem para alcançar benefícios individuais (Kim et al., 2013; Padula & Dagnino, 2007; Randolph et al., 2020). Empiricamente, ficou evidente que esse comportamento cooperativo se replica em nível de sociedade e favorece o acesso a recursos, informações e ao mercado de trabalho para população, elementos os quais foram agrupados nesta dimensão. Interessante observar que um bom gerenciamento de riscos no âmbito organizacional para, por exemplo, inovação ou ingresso a novos mercados (Jakobsen, 2020a; Luo, 2007) no nível meta além de ser um caráter necessário para o desenvolvimento e qualidade de vida sociedade (Lundin & Jönsson, 2002), mantêm-se como fator propulsor da coopetição (Gast et al., 2019).

A *Similaridade Cultural* na coopetição social diz respeito a forma como a população conduz a relação com seu parceiro. A literatura aponta que semelhanças de valores culturais

podem poder ser percebidos como um fator relevante na geração de vantagens cooperativas (Klimas, 2016). Estudos empíricos em turismo identificaram a semelhança cultural como vetor de vantagens cooperativas entre diferentes atores (Schnitzer et al., 2018). Portanto, os achados desta dimensão se alinham tanto com a literatura organizacional quanto os estudos de cooperação turística, porém amplia-se a visão para considerar que este fator, impacta positivamente no desempenho cooperativo de uma sociedade.

A dimensão *Competição*, refere-se ao papel da concorrência sobre a geração e desenvolvimento local e melhoria dos serviços prestados para a sociedade. A cooperação é descrita pela interação de interesses contraditórios, onde a cooperação gera benefícios coletivos e a competição por benefícios privados (Raza-Ullah et al., 2014). Porém, além disso, os achados revelam que a competição tem um papel de destaque na estruturação de um modelo de cooperação social merecedor de uma dimensão própria, pois é um indutor de melhorias coletivas para a sociedade. Della Corte e Sciarelli (2012) também demonstraram em redes organizacionais que ambientes de alta concorrência geram redes de cooperação mais consolidadas do que ambientes de mais alta cooperação.

A *Comunicação* reteve duas variáveis das inicialmente propostas que juntas exprimem o poder das redes sociais e seu papel enquanto veículo de informação para a população. Este achado demonstra que a gestão da comunicação no nível de sociedade está associada à utilização de suportes digitais (Instagram, facebook, grupos de whatsapp) para divulgação informações. (Sun et al., 2014), propuseram um modelo quantitativo para medir o poder da cooperação em nível individual e a influência de líderes de opinião na difusão de informações entre usuários de redes sociais e concluíram que há mais competição que cooperação na propagação de informações em redes sociais. Desse modo, diferente dos resultados encontrados por Sun et al. (2014), no contexto da sociedade, a comunicação está relacionada a seu caráter informativo e não ao seu poder de convencimento.

A *Interdependência* em nível meta foi outra das dimensões confirmadas. Este achado confirma que independentemente do nível a Interdependência é um driver para redes de cooperação, portanto, a tendência é, assim como nos níveis individual (Lin & Shi, 2020) e interorganizacional (Chai, et al., 2019) afetar positivamente a cooperação social. Os resultados evidenciam a dependência entre empresas e entre associações e organizações (cooperativas, associações comerciais, de bairro etc.), que conseqüentemente, cooperem mutuamente. Esse comportamento revela que tanto empresas, quanto associações e de organizações priorizam a busca e manutenção de parcerias porque necessitam complementar-se, seja para captar benefícios econômicos ou para gerar produção de bens e serviços para sociedade.

Finalmente, dimensão *Assimetria Social* que inicialmente foi proposta com base em uma revisão da literatura com 5 variáveis de medição, nos resultados da AFE foi reduzida para 2 variáveis. A verificação empírica da Assimetria Social no nível meta, foi identificada pela presença de desigualdade social e assimetrias de poder na sociedade. Um achado, que modifica o ângulo de visão, mas segue na linha do previsto na literatura tanto de coopetição (Chou & Zolkiewski, 2018; Cusin & Loubaresse, 2018) quanto de capacidades absorptivas (Chang et al., 2016; Mariyakhani et al., 2020). Disso deriva que a existência de assimetrias sociais na sociedade faz com que a parte mais forte tenda a capturar mais vantagens que a parte mais fraca (Jakobsen, 2020), portanto, em última instância existirá sociedades que a coopetição será baseada em coopetição e outras em cooperação, a exemplo da tipologia prevista por Eriksson (2008). Também, mantem um alinhamento com Le Roy e Czakon (2016), que salientam que coopetição não necessariamente significa igualdade na obtenção das vantagens geradas pela rede de participantes.

6. Conclusões

O objetivo principal deste estudo foi propor e validar uma definição, dimensões e escalas para a coopetição social em nível meta, ou seja, da sociedade. A coopetição configura-se um fenômeno multinível (Banc & Messeghem, 2020; Bengtsson & Raza-Ullah, 2016; Rajala & Tidström, 2017), desse modo, os achados desta pesquisa preenchem uma lacuna na literatura da coopetição, desenvolvendo uma estrutura conceitual focado na sociedade, nível pouco explorado até o presente momento. Uma revisão de literatura foi a base para identificar os principais elementos da coopetição que pudessem ser utilizados para expressá-la no nível meta de análise.

O instrumento resultante deste estudo pode ser usado para compreender o comportamento cooperativo em nível de uma sociedade e sua capacidade de gerar valor social, desta forma, os achados contribuem para duas lacunas na literatura: quantificar elementos indutores da coopetição social na sociedade e ampliar o foco deste campo de pesquisa para o nível meta (Esser et al., 2013; Kirillova et al., 2020).

A estrutura final da proposta, reconfigurada a partir dos achados é um conjunto dos melhores indicadores para medir a coopetição no nível da sociedade, sua construção foi baseada e fundamentada na literatura, sendo validada através de técnicas qualitativas e quantitativas. Partiu-se de 101 indicadores agrupados em sete dimensões, e finalizou-se em 48 indicadores distribuídos em 13 fatores após procedimentos de purificação de escalas e três processos de

extrações por Análise Fatorial Exploratória.

Ao explorar o caráter social da coopetição na sociedade, este estudo avança na literatura do campo para nível ainda inexplorados. Além disso, a escala de coopetição social pode ser útil para identificação do comportamento cooperativo e seus impactos para o desenvolvimento local, indicando que o perfil socio-cooperativo da população, dependem de um conjunto de fatores que juntos, contribuem para a geração de valor social que é reconhecida a partir da geração de empoderamento social, benefícios sociais e resolução social. No geral, os achados mostram que pode ser feita uma transposição dos pressupostos teóricos e empíricos anteriormente consolidados em ambiente organizacional e individual para o nível da sociedade, porém ocorrem redirecionamentos de perspectivas, como por exemplo, o foco da concorrência na sociedade contribuir para a melhoria dos serviços, a comunicação ser baseada em redes sociais, a cooperação não ter uma dimensão própria no modelo, mas estar distribuída em diferentes elementos das outras dimensões, as cooperativas de trabalhadores ser consideradas como experiência prévia, e o ciclo de valor social previsto no empreendedorismo social, ser unificado como um processo de retroalimentação na coopetição social.

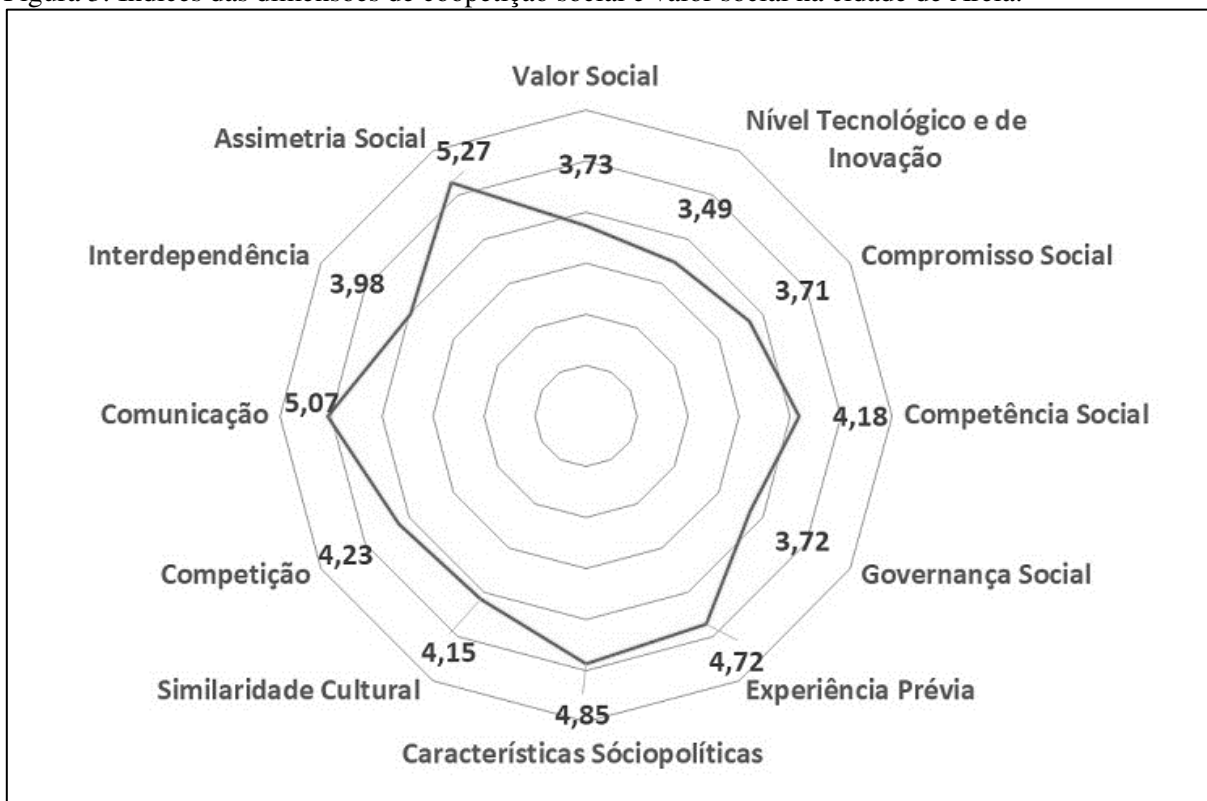
Resumidamente, este estudo apresentou implicações teóricas e práticas. Em primeiro lugar, a partir da proposição e validação de um conceito e uma escala de mensuração para a coopetição social, este estudo amplia a literatura existente sobre coopetição, que apresentava estudos em níveis individual, interorganizacional, interorganizacional e inter-redes (Czakoń, Klimas, et al., 2020). Provavelmente oferece a primeira ferramenta de monitoramento das condições que levam uma sociedade a estabelecer um comportamento profícuo de coopetição. Isso é importante porque na etapa de revisão literatura foi identificado que a coopetição em nível meta é uma abordagem quase inexplorada. Estes achados podem gerar um modelo confirmatório da relação coopetição social e geração de valor social, pois a coopetição social não deve ser vista como um fim em si mesma, mas um caminho para gerar desenvolvimento local.

Em segundo lugar, inovou-se ao aplicar em uma cidade participante do gerenciamento de circuitos ou rotas turísticas baseada em estratégias cooperativas. Segundo Chen e Xiao-Lan (2013) circuitos turísticos são formados pela integração de várias cidades, desta forma, esta escala pode contribuir para o gerenciamento de redes de turismo intermunicipais. E nisso reside a contribuição prática do estudo, pois torna-se instrumento para auxiliar a gestão municipal no gerenciamento das estratégias de coopetição, bem como, na própria compreensão de sua sociedade.

Ainda que o objetivo deste trabalho não foi verificar a capacidade de coopetição social da cidade de Areia, e sim, validar uma escala geral, resultados paralelos desta pesquisa contribuem

para entender a forma como a cidade de Areia pensa e se comporta enquanto sociedade cooepetitiva. A cidade é membro da Rota Caminhos do Frio, e reconhecida em estudos recentes como um dos polos de atração turística no brejo paraibano (Chim-miki et al., 2020). Considerando média simples e na escala de 1-7, a cidade de Areia apresentou os seguintes valores para as dimensões da cooepetição social e valor social (Figura 3).

Figura 3: Índices das dimensões de cooepetição social e valor social na cidade de Areia.



Fonte: Elaboração própria.

Estes achados empíricos para a cidade de Areia, podem colaborar para criação de um plano gestor direcionado a identificar as deficiências e potencializar as habilidades cooepetitivas da sociedade, visto que, em Areia cabe melhorias em todas as dimensões ainda que os valores ultrapassam o ponto médio da escala. Especialmente nas dimensões Nível Tecnológico e Inovação, Interdependência, Compromisso Social e Governança Social. Também é preciso salientar que a dimensão Assimetria Social é uma variável reversa, isso significa que quanto maior seu valor, maior é a desigualdade nessa sociedade. Baseado nos estudos de cooepetição as assimetrias impactam na apropriação criado, portanto poderá impactar negativamente sobre o valor social (Jakobsen, 2020b)

Em suma, o estudo atingiu seus objetivos de desenvolver um instrumento válido e confiável

de coopetição social, porém como toda pesquisa, não está livre de limitações. Devido ao seu caráter pioneiro, a literatura oferece poucas abordagens teóricas que versem sobre a coopetição em nível meta, isso dificultou o embasamento teórico deste estudo, porém esta limitação foi minimizada frente a densidade de estudos em nível individual, organizacional e de redes que foram considerados na revisão de literatura para a construção da proposta. Outro fator limitante foi o tamanho da amostra, pois a pandemia do COVID-19 impossibilitou a aplicação de questionários pessoalmente, esta condição foi minimizada pela aplicação do questionário online (*Google Forms*), e a confiabilidade foi mantida ao atender os critérios de erro amostral e mínimo de 5 respondentes por questão na escala.

No que diz respeito a direcionamentos de pesquisas futuras, a coopetição é um fenômeno inerente a todos os ambientes organizacionais, bem como níveis operacionais, desta forma, recomenda-se outras validações com a replicação da escala de coopetição social em outros contextos geográficos. Igualmente, um estudo futuro realizando uma análise de regressão do modelo, ou ainda, utilizando equações estruturais, a fim de promover novas descobertas que possam colaborar para a construção de uma base de conhecimento para a coopetição em nível meta, comprovando a relação positiva entre coopetição social e a geração de valor para a sociedade.

REFERÊNCIAS

Observação: A lista de referências encontra-se no final do documento.

CAPÍTULO 4

CONCLUSÕES

CONCLUSÕES

A presente dissertação de mestrado objetivou propor uma interface entre os construtos gestão social e gestão estratégica baseada em coopetição a partir da validação de um conceito e determinantes para a Coopetição Social (*Social Coopetition – SC*), como um constructo que amplie a análise da coopetição para o Meta Nível, ou seja, o Nível da Sociedade. A estrutura da dissertação adotou a modalidade de artigos, prevista no regulamento do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFCG), onde cada objetivo específico diz respeito a um estudo produzido separadamente, mas, que para fins do documento final da dissertação de mestrado apresentam-se interdependentes entre si. Assim, este estudo foi desenvolvido em três artigos os quais representam os capítulos principais desta dissertação (ver Tabela 1 na introdução), e foram durante o processo produção da dissertação submetidos a revistas científicas avaliadas em extrato superior do Qualis da área de Administração. Ademais, como forma garantir ampla avaliação por pares científicos, bem como, promover o PPGA/UFCG, um dos artigos produzidos nesta dissertação foi apresentado no evento SEMEAD 2019.

Destaca-se que, à medida que estes artigos atendiam seus objetivos propostos, caminhavam para viabilizar tanto a operacionalização correspondente aos pressupostos dos teóricos da gestão social, quanto no avanço das pesquisas em coopetição em nível meta, portanto, contribuindo para duas lacunas na literatura de gestão.

Objetivando alcançar o propósito desta dissertação, o primeiro artigo buscou determinar as categorias de estudo da gestão social e a classificação hierárquica dos seus elementos baseado no consenso dos autores a partir das publicações desta temática desde o surgimento do construto. Realizou um estudo bibliográfico com artigos extraídos do Portal de Periódicos da Capes publicados entre 1990 a 2019. Dentre os principais resultados desta pesquisa identificou-se através da Análise de Classificação Descendente Hierárquica (CHD) que o campo da gestão social (GS) foi construído paralelamente em duas categorias, uma teórica e outra prática, e atualmente conta com seis dimensões de análises, a saber: práxis, configurações, desafios, comprometimento, emergência científica e visão teórica da gestão social.

A estrutura hierárquica dos elementos do construto revelou que a origem do campo se deu a partir dos estudos sobre participação social. Por outro lado, a análise da árvore de similitude baseada em Teoria dos Grafos apontou dois achados, adequação as teorias bases e expansão na área. A formação de um núcleo denso indicou que apesar das críticas, os autores atuam de modo convergente. Além disso, o avanço da práxis surge com formas de minimizar o

grau de abstração do conceito que é o principal problema para operacionalizá-lo como modelo de gestão. No geral, os achados confirmam elementos importantes da gestão social, como a participação, a emancipação, a governança, o empoderamento, a democracia participativa, e apontam caminhos de implementá-la como modelo de gestão através da formação de redes interorganizacionais, cooperação e compromisso social. Itens que nesta dissertação foram base para a proposta de coopetição social.

Referente ao segundo artigo buscou, também através de um estudo bibliométrico utilizando métodos quantitativos para dados qualitativos, buscou-se identificar quais elementos expressos nos modelos de coopetição propostos ao longo da construção deste subcampo da estratégia têm maior representatividade e consenso na literatura da área. Os resultados da CHD formaram uma macro dimensão e duas subdimensões divididas em seis classes cuja hierarquia de elementos foi a criação de valor cooperativo, a orientação cooperativa, o ajuste estratégico, as alianças cooperativas, os benefícios percebidos e o perfil organizacional. Os achados deste estudo estão alinhados aos estudos de Czakon et al. (2020) no que diz respeito aos antecedentes de coopetição. Por outro lado, a análise de similitude, confirmou a natureza híbrida da coopetição, suas aplicações primordialmente em ambientes de mercado e muito relacionadas ao compartilhamento de conhecimento. Também indicou que a coopetição tem sido pouco estudada nos níveis individuais, de inter-redes e no nível da sociedade, ainda que considerada como um construto multinível. No geral, os principais elementos associados a coopetição e usados em contextos organizacionais e/ou individuais foram identificados neste segundo artigo, sendo uma densa revisão bibliográfica que permitiu a transposição do conhecimento acumulado no tópico para a proposta de coopetição social desta dissertação.

Além disso, a identificação dos principais *gaps* de pesquisa dos conceitos de gestão social e de coopetição relevou duas importantes lacunas: I) A necessidade desenvolver uma ferramenta a fim de minimizar o grau de abstração da gestão social e operacionalizá-la como modelo de gestão; II) Avançar nas pesquisas de coopetição com a criação de escala de medida para coopetição em nível meta de sociedade. Assim, estes referidos artigos fundamentaram o terceiro e último artigo desta dissertação, que realiza a proposição de um conceito para Coopetição Social (SC), suas dimensões e escalas de medida. O conceito, dimensões e variáveis foram validadas por metodologia qualitativa e quantitativa. Primeiramente, com um painel de especialistas e após através de Análise Fatorial Exploratória (AFE). A coleta de dados para esta validação foi realizada na cidade de Areia, localizada na região do brejo paraibano, por ser um contexto que utiliza a estratégia de coopetição para o desenvolvimento de circuitos turísticos em conjunto com outras oito cidades.

A coopetição social se define como um comportamento que ocorre em nível meta e expressa a capacidade dos atores da sociedade trabalharem em conjunto, orientados para criar valor social e gerar soluções para os problemas econômicos, sociais e ambientais, proporcionando o desenvolvimento local baseado na cooperação e no compromisso social.

Apresentou-se, então, um novo enfoque para a coopetição aliando elementos da gestão social e validando o desenvolvimento de uma escala de coopetição social, ou seja, aplicada no nível meta, na sociedade. Após sucessivas etapas de purificação da escala, redesenho dos determinantes e renomeação das dimensões, emergiram 12 dimensões antecedentes à coopetição social: Assimetria Social, Benefícios Individuais e Coletivos, Características Sociopolíticas, Comunicação, Competição, Competência Social, Compromisso Social, Experiência Prévia, Governança Social, Interdependência, Nível Tecnológico e de Inovação e Similaridade Cultural, que juntas, geram Valor Social para sociedade. A proposta inicial envolvendo 101 variáveis de coopetição adaptadas ao nível da sociedade, foi reduzida a 48 variáveis com poder de explicar 74% da variância total. Todos indicadores de confiabilidade e validade obtiveram valores dentro do considerado adequado, portanto, confirmam a capacidade explicativa e poder de mensuração da escala. A tabela 7 a seguir resume a trajetória de execução da dissertação.

Tabela 7: Trajetória de execução da dissertação

ARTIGOS	PRINCIPAL RESULTADOS	CONTRIBUIÇÕES	LIMITAÇÕES	ESTUDOS FUTUROS
1: Factorial Analysis and Descending Hierarchical Classification of Categories of the Social Management	Apresenta a evolução do campo da Gestão Social. Mostra que sua origem se deu a partir dos estudos sobre participação social. Confirma que o avanço da práxis surge com formas de minimizar o grau de abstração do conceito que é o principal problema para operá-lo como modelo de gestão. Indica os principais elementos da GS.	Teóricas quanto à existência de uma visão concentrada entre os pesquisadores do campo e fornecer um quadro da evolução do campo. Práticas ao oferecer uma hierarquia de elementos que podem ser úteis para a construção de modelos para medir a práxis da Gestão Social.	Ter utilizado apenas a base de dados do Portal Periódico da CAPES, pois GS ainda tem pouco alcance nas pesquisas internacionais. Falta de clareza nas categorias de análise em alguns de artigos.	Realizar estudos sobre a percepção das categorias de gestão social na literatura internacional, bem como analisar as categorias da Gestão Social a partir do discurso dos atores que a praticam.
2: An overview of coopetition models elements: connectivity and descending hierarchical classification.	Apresenta a formação de uma macro dimensão e duas subdimensões divididas em seis classes. Confirma a natureza híbrida da coopetição e indicou as principais variáveis permitindo a transposição delas para o nível meta, portanto, da sociedade.	Proporcionou uma visão unificada sobre o tema a partir da identificação dos elementos mais representativos e suas conexões. Forneceu uma revisão bibliográfica detalhada do campo usando metodologia quantitativa para dados qualitativos.	Ter utilizado somente base de dados internacionais, <i>Web of Science (WoS)</i> e <i>SCOPUS</i> , ainda que sejam as bases mais reconhecidas no meio acadêmico.	Desenvolvimento e aplicação de uma escala de coopetição que capte as dimensões e subdimensões identificadas neste estudo.
3: Escala de Coopetição Social: Explorando o ajuste estratégico no nível da sociedade	Propõe e valida dimensões e variáveis para a escala de Coopetição Social (SC).	Avança no campo teórico da coopetição conduzindo-a ao nível meta. Apresenta um conceito para a coopetição social. Valida uma escala para monitorar as variáveis que propulsionam este comportamento no nível da sociedade e podem conduzir a criação de valor social. Também, fornece uma escala para monitorar o valor social. Contribui para pesquisa de coopetição em circuitos turísticos com o desenvolvimento de um instrumento que pode auxiliar a gestão municipal para compreender o comportamento cooperativo da sociedade	Carência de abordagens teóricas que versem sobre a coopetição em nível meta. Devido à pandemia do COVID-19, o número de entrevistados foi mais reduzido do que o inicialmente pretendido.	Replicação da escala de coopetição social em outros contextos geográficos. Aplicação de Análise de regressão para testar a relação entre as variáveis explicativas da coopetição social; Uso de equações estruturais para validar a relação positiva entre coopetição social e a criação de valor social.

Fonte: Elaboração própria

Após analisar o resultado e as considerações dos artigos que compõe essa dissertação, conclui-se que foi possível alcançar o objetivo proposto inicialmente. A realização de múltiplos estudos no formato de artigos possibilitou que a dissertação segue um caminho linear com rigor metodológico, desde a sua fundamentação teórica à aplicação empírica. Essa modalidade permitiu que houvesse um aprofundamento das discussões a partir da contribuição da banca de qualificação e dos revisores das revistas para quais foram encaminhados os artigos, validando a proposta desde a sua concepção.

Os achados desta dissertação de mestrado possuem um grau de ineditismo. Por um lado, confirmam muitos dos pressupostos teóricos da coopetição e da gestão social, mas elevam o nível de análise, fazem a transposição ao nível da sociedade e proporcionam um instrumento até então, não existente na literatura acadêmica da área. Também, mostram mudanças no emparelhamento do ciclo de valor social utilizado na literatura de empreendedorismo social, que na coopetição mostra-se indissociável e retroalimentador.

Em termos gerais, a principal limitação desta pesquisa de dissertação foi o baixo consenso, bem como a inexistência de medidas que viabilizassem a real aplicabilidade da gestão social. Apesar de ser um campo de conhecimento com mais de 20 anos de pesquisa, o construto carece de ferramentas que validem suas múltiplas abordagens. Por fim, compreende-se que a Coopetição Social pode contribuir tanto para operacionalização da gestão social, quanto para as pesquisas da coopetição em nível meta, e desta forma, sugere-se como estudos futuros a continuidade deste modelo utilizando estatística multivariante confirmatória a fim de determinar os pesos de cada variável sobre a coopetição social e desta sobre a geração do valor social.

REFERÊNCIAS

- Aguiar-Barbosa, A., & Chim-Miki, A. F. (2020). Evolução do conceito de Gestão Social (1990-2018): uma análise de copalavras. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 25(80), 1-22.
- Agafonow, A. (2015). Value Creation, Value Capture, and Value Devolution: Where Do Social Enterprises Stand? *Administration and Society*, 47(8), 1038–1060. <https://doi.org/10.1177/0095399714555756>
- Alexandersson, G., Bondemark, A., Henriksson, L., & Hultén, S. (2018). Coopetition between commercial and subsidized railway services – The case of the greater Stockholm region. *Research in Transportation Economics*, 69(March), 349–359. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.03.008>
- Araújo, E. T. (2012). *(In) consistências da gestão social e seus processos de formação: um campo em construção*. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC). Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17588>
- Araújo, E. T., & Boullosa, R. (2013). Esfera pública, esfera social e gestão social: aproximações epistemológicas e ontológicas. In *Conferencia Regional De Istr Para a America Latina y Caribe* (Vol. 9), p.1-23
- Asadabadi, A., & Miller-Hooks, E. (2018). Co-opetition in enhancing global port network resiliency: A multi-leader, common-follower game theoretic approach. *Transportation Research Part B: Methodological*, 108, 281–298. <https://doi.org/10.1016/j.trb.2018.01.004>
- Bacon, E., Williams, M. D., & Davies, G. (2020b). Coopetition in innovation ecosystems: A comparative analysis of knowledge transfer configurations. *Journal of Business Research*, 115(June 2019), 307–316. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.005>
- Baierl, R., Anokhin, S., & Grichnik, D. (2016). Coopetition in corporate venture capital: The relationship between network attributes, corporate innovativeness, and financial performance. *International Journal of Technology Management*, 71(1–2), 58–80. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2016.077978>
- Banc, C., & Messeghem, K. (2020). Discovering the entrepreneurial micro-ecosystem: The case of a corporate accelerator. *Thunderbird International Business Review*, 62(5), 593–605. <https://doi.org/10.1002/tie.22159>
- Barretta, A. (2008). The functioning of co-opetition in the health-care sector: An explorative analysis. *Scandinavian Journal of Management*, 24(3), 209–220. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.03.005>
- Baruch, Y., & Lin, C. P. (2012). All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 1155–1168. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.01.008>
- Basile, R., Donati, C., & Pittiglio, R. (2013). Industry structure and employment growth: evidence from semiparametric geoaddivitive models. *Banque de Données Documentaires REGARDS*, 1–42.
- Bendig, D., Enke, S., Thieme, N., & Brettel, M. (2018). Performance implications of cross-functional coopetition in new product development: the mediating role of organizational learning. *Industrial Marketing Management*, 73, 137–153.
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23–39. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.003>
- Bengtsson, Maria, & Johansson, M. (2014). Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, 32(4), 401–427.

- <https://doi.org/10.1177/0266242612461288>
- Bengtsson, Maria, & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426.
- Bengtsson, Maria, & Kock, S. (2014). Coopetition-Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180–188. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015>
- Bengtsson, Maria, Kock, S., Lundgren-Henriksson, E. L., & Näsholm, M. H. (2016). Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains. *Industrial Marketing Management*, 57, 4–11. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.002>
- Bengtsson, Maria, Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, 53, 19–30. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.008>
- Bin Makhshen, Y., Rafi-ul-Shan, P. M., Bashiri, M., Hasan, R., Amar, H., & Khan, M. N. (2020). Exploring the role of ambidexterity and coopetition in designing resilient fashion supply chains: a multi-evidence-based approach. *Journal of Enterprise Information Management*. <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2019-0213>
- Bouncken, R B, & Fredrich, V. (2016). Learning in coopetition: Alliance orientation, network size, and firm types. *Journal of Business Research*, 69(5), 1753–1758. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.050>
- Bouncken, Ricarda B., Clauß, T., & Fredrich, V. (2016). Product innovation through coopetition in alliances: Singular or plural governance? *Industrial Marketing Management*, 53, 77–90. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.011>
- Bouncken, Ricarda B., Fredrich, V., & Kraus, S. (2020a). Configurations of firm-level value capture in coopetition. *Long Range Planning*, 53(1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.02.002>
- Bouncken, Ricarda B., Fredrich, V., & Kraus, S. (2020b). Configurations of firm-level value capture in coopetition. *Long Range Planning*, 53(1), 101869. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.02.002>
- Bouncken, Ricarda B., Fredrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. (2018). Coopetition in New Product Development Alliances: Advantages and Tensions for incremental and Radical Innovation. *British Journal of Management*, 29(3), 391–410. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12213>
- Bouncken, Ricarda B., Fredrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. (2020). Value-creation-capture-equilibrium in new product development alliances: A matter of coopetition, expert power, and alliance importance. *Industrial Marketing Management*, March, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.019>
- Bouncken, Ricarda B., & Kraus, S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. *Journal of Business Research*, 66(10), 2060–2070. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.032>
- Bouncken, Ricarda B., Kraus, S., & Martínez-Pérez, J. F. (2020). Entrepreneurship of an institutional field: the emergence of coworking spaces for digital business models. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00689-4>
- Bouncken, Ricarda B, Clauß, T., & Fredrich, V. (2016). Product innovation through coopetition in alliances: Singular or plural governance? *Industrial Marketing Management*, 53, 77–90.
- Bouncken, Ricarda B, & Fredrich, V. (2012). Coopetition: performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*, 16(05),

1250028. 10.1142/S1363919612500284

- Bouncken, Ricarda B, Fredrich, V., & Kraus, S. (2020). Configurations of firm-level value capture in coopetition. *Long Range Planning*, 53(1), 101869.
- Bouncken, Ricarda B, Laudien, S. M., Fredrich, V., & Görmar, L. (2018). Coopetition in coworking-spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space. *Review of Managerial Science*, 12(2), 385–410.
- Boullosa, R. de F. (2009). Contribuições conceituais e metodológicas para a avaliação de processos e práticas de gestão social a partir das perspectivas da policyanalysis e da abordagem social da aprendizagem. *Colóquio Internacional Sobre Poder Local*, 11.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition: A revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace*. Harvard Business School Press.
- BRASIL. (2019). *MTur - Ministério do Turismo Regiões turísticas do mapa do turismo brasileiro*. 1–5.
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas Em Psicologia*, 21(2), 513–518.
- Cançado, A. C., Pereira, J. R., & Tenório, F. G. (2015a). Fundamentos Teóricos da Gestão Social *Desenvolvimento Regional em Debate: DRd*, 5(1), 4–19.
- Cançado, A. C.; Pereira, J. R., & Tenório, F. G. (2015b). *Gestão social: epistemologia de um paradigma*. 2. ed. Curitiba: CRV.
- Cançado, A. C., & Rigo, A. (2014). Fundamentos teóricos da Gestão Social: aprofundando a discussão. *Administração Pública, Economia Solidária e Gestão Social: Limites, Possibilidades e Desafios*. 1ª ed. Viçosa: UFV.
- Cançado, A. C., Rigo, A. S., Iwamoto, H. M., & Pinheiro, L. S. (2019). Gestão social, autogestão e gestão democrática pela Navalha de Occam: uma abordagem conceitual baseada na teoria dos conjuntos. *NAU Social*, 10(18).
- Cançado, A. C., Villela, L. E., & Sausen, J. O. (2016). Gestão social e gestão estratégica: reflexões sobre as diferenças e aproximações de conceitos. *Environmental & Social Management Journal/Revista de Gestão Social e Ambiental*, 10(3), 69-84.
- Cançado Airton Cardoso, T. F. G. P. J. R. (2011). Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. *Cadernos EBAPE.BR*, 9, 681–703.
- Carvalho, M. S., & Struchiner, C. J. (1992). Correspondence analysis: an application of the method to the evaluation of vaccination services. *Cadernos de Saúde Pública*, 8(3), 287-301.
- Carfii, D., & Schilirò, D. (2014). Improving competitiveness and trade balance of Greek economy: a cooperative strategy model. *Journal of Applied Economic Sciences*, 9(2), 28.
- Castaldo, S., & Dagnino, G. B. (2009). Trust and coopetition: the strategic role of trust in interfirm coopetite dynamics. *Coopetition Strategy: Theory, Experiments, Cases, London, Routledge*.
- Ceptureanu, E. G., Ceptureanu, S. I., Radulescu, V., & Ionescu, S. A. (2018). What makes coopetition successful? An inter-organizational side analysis on coopetition critical success factors in oil and gas distribution networks. *Energies*, 11(12), 17–25. <https://doi.org/10.3390/en11123447>
- Chai, L., Li, J., Clauss, T., & Tangpong, C. (2019). The influences of interdependence, opportunism and technology uncertainty on interfirm coopetition. *Journal of Business & Industrial Marketing*.948-964
- Chai, L., Li, J., Tangpong, C., & Clauss, T. (2019). The interplays of coopetition, conflicts, trust, and efficiency process innovation in vertical B2B relationships. *Industrial Marketing Management*. 269-280

- Chang, C. W., Lin, Y. S., & Tsai, M. F. (2016). Technology licensing with asymmetric absorptive capacity. *Asia-Pacific Journal of Accounting and Economics*, 23(3), 278–290. <https://doi.org/10.1080/16081625.2016.1188452>
- Chang, W. L., & Chiu, C. L. (2016). Coopetition under alliance? Applying awareness-motivation-capability competitive dynamics perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 17(5), 701–716. <https://doi.org/10.3846/16111699.2016.1181670>
- Chaudhri, V., & Samson, D. (2000). Business-government relations in Australia: Cooperating through task forces. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 16–24.
- Chen, R., & Liang, Z. (2011). Coopetition Strategy Management in SMEs - Case study of Nyhammars and Bäckströms Company. *Master Thesis*, 1–55.
- Chen, X., Wang, X., & Xia, Y. (2019). Production Coopetition Strategies for Competing Manufacturers that Produce Partially Substitutable Products. *Production and Operations Management*, 28(6), 1446–1464. <https://doi.org/10.1111/poms.12998>
- Chevallier, C., Laarraf, Z., Lacam, J. S., Miloudi, A., & Salvetat, D. (2016). Competitive intelligence, knowledge management and coopetition: The case of European high-technology firms. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1192–1211. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2015-0161>
- Chiambaretto, P., Massé, D., & Mirc, N. (2019). “All for One and One for All?” - Knowledge broker roles in managing tensions of internal coopetition: The Ubisoft case. *Research Policy*, 48(3), 584–600. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.009>
- Chim-Miki, A. F. F., & Batista-Canino, R. M. M. (2017). The coopetition perspective applied to tourism destinations: a literature review. *Anatolia - DOI: 10.1080/13032917.2017.1322524*, 28(3), 1–13. <https://doi.org/10.1080/13032917.2017.1322524>
- Chim-miki, A. F., Oliveira-Ribeiro, R., Moreira, V. F., & Grande, C. (2020). *Elementos de Coopetición en Redes Para Circuitos Turísticos Evidencias Empíricas de la Ruta Caminhos do Frio (Brasil)*. 29, 1076–1095.
- Chim-Miki, Adriana F., & Batista-Canino, R. M. (2018a). Development of a tourism coopetition model: A preliminary Delphi study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37(January), 78–88. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.10.004>
- Chim-Miki, Adriana F., Medina-Brito, P., & Batista-Canino, R. M. (2020). Integrated Management in Tourism: The Role of Coopetition. *Tourism Planning and Development*, 17(2), 127–146. <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1574888>
- Chim-Miki, Adriana F, & Batista-Canino, R. M. (2017). Tourism coopetition: An introduction to the subject and a research agenda. *International Business Review*, 26(6), 1208–1217.
- Chim-Miki, Adriana F, & Batista-Canino, R. M. (2018b). Development of a tourism coopetition model: A preliminary Delphi study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 78–88.
- Chim-Miki, Adriana Fumi, Batista-Canino, R. M., & Medina-Brito, P. (2016). Coopetition in the Argentinian, Brazilian and Paraguayan Border Tourist Destination. *Semestre Económico*, 19(40), 145–174.
- Chin, K.-S., Chan, B. L., & Lam, P.-K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management and Data Systems*, 108(4), 437–454. <https://doi.org/10.1108/02635570810868326>
- Chou, H.-H., & Zolkiewski, J. (2018). Coopetition and value creation and appropriation: The role of interdependencies, tensions and harmony. *Industrial Marketing Management*, 70, 25–33.
- Chung, H. M., & Cheng, L. H. (2019). Coopetition and firm survival in a cluster: Insights from the population ecology on the yacht industry in an emerging economy, 1957-2010.

- Management and Organization Review*, 15(4), 837–856.
<https://doi.org/10.1017/mor.2018.60>
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
- Costa, F. J. da. (2011). Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração. *Rio de Janeiro: Ciência Moderna*, 90–106.
- Crick, J. M. (2018). The facets, antecedents and consequences of coopetition: An entrepreneurial marketing perspective. *Qualitative Market Research*, 21(2), 253–272.
<https://doi.org/10.1108/QMR-11-2016-0109>
- Crick, J. M. (2019). Incorporating coopetition into the entrepreneurial marketing literature. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.
- Crick, J. M., & Crick, D. (2019). Developing and validating a multi-dimensional measure of coopetition. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(4), 665–689.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2018-0217>
- Crick, J. M., Crick, D., & Chaudhry, S. (2020). The dark-side of coopetition: it's not what you say, but the way that you do it. *Journal of Strategic Marketing*, 00(00), 1–23.
<https://doi.org/10.1080/0965254x.2019.1642936>
- Cusin, J., & Loubaresse, E. (2018). Inter-cluster relations in a coopetition context: the case of Inno'vin. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 30(1), 27–52.
<https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1356158>
- Czakov, W. (2009). Interorganizational knowledge management - Towards coopetition strategies? *Argumenta Oeconomica*, 23(2), 113–125.
- Czakov, W. (2018). Network coopetition. In *Routledge Companion to Coopetition Strategies* (pp. 47–57). Routledge.
- Czakov, W., & Czernek-Marszałek, K. (2020). Competitor Perceptions in Tourism Coopetition. *Journal of Travel Research, In Press*. 0047287519896011.
- Czakov, W., & Czernek, K. (2016). The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, 57, 64–74. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.010>
- Czakov, W., Klimas, P., & Mariani, M. (2020). Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning*, 53(1), 101875.
- Czakov, W., Niemand, T., Gast, J., Kraus, S., & Frühstück, L. (2020). Designing coopetition for radical innovation: An experimental study of managers' preferences for developing self-driving electric cars. *Technological Forecasting and Social Change*, 155(March), 119992. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119992>
- Czernek, K., Czakov, W., & Marszałek, P. (2017). Trust and formal contracts: complements or substitutes? A study of tourism collaboration in Poland. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(4), 318–326.
- d'Armagnac, S., Geraudel, M., & Salvétat, D. (2019b). Knowledge sharing in a coopetition project team: An institutional logics perspective. *Strategic Change*, 28(3), 217–227.
<https://doi.org/10.1002/jsc.2263>
- da Silva Nascimento, L., & Salazar, V. S. (2019). Geração, Apropriação, Devolução e Transformação: Proposição de um Ciclo de Valor para a Atuação de Empreendimentos Sociais. *XLIII Encontro Da ANPAD - EnANPAD*.
- De Paula, A. P. P. (2005). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. 1ª. ed. FGV Editora.
- De Oliveira, V.A.P.; Cançado, A.C., & Pereira, J.R. (2010). Gestão social e esfera pública: aproximações teórico-conceituais. *Cadernos Ebape. br*, 8 (4), 613–626.
- Daidj, N., & Egert, C. (2018). Towards new coopetition-based business models? The case of

- Netflix on the French market. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 99–120. <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2016-0049>
- Dambiski Gomes de Carvalho, G., Alisson Westarb Cruz, J., Gomes de Carvalho, H., Carlos Duclós, L., & Oliveira Corrêa, R. (2020). Innovativeness and coepetition in tourism SMEs: comparing two coepetitive networks in Brazil. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 469–488. <https://doi.org/10.1108/jhti-12-2019-0134>
- Della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coepetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524–540.
- Della Corte, V., & Sciarelli, M. (2012a). Can coepetition be source of competitive advantage for strategic networks? *Corporate Ownership and Control*, 10(1 D,CONT3), 363–379. <https://doi.org/10.22495/cocv10i1c3art5>
- Depeyre, C., Rigaud, E., & Seraidarian, F. (2018). Coepetition in the French luxury industry: five cases of brand-building by suppliers of luxury brands. *Journal of Brand Management*, 25(5), 463–473. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0088-2>
- Durach, C. F., Wiengarten, F., & Choi, T. Y. (2020). Supplier–supplier coepetition and supply chain disruption: first-tier supplier resilience in the tetradic context. *International Journal of Operations and Production Management*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2019-0224>
- Dowbor, L. (1999a). A gestão social em busca de paradigmas. *Gestão social--uma questão em debate*. São Paulo: Educ/IEE/PUCSP.
- Dowbor, L. (1999b). Tendências da gestão social. *Saúde e sociedade*, 8 (1), 3–16.
- Eidelwein, K. (2009). Gestão social: a economia solidária como possibilidade de modelo. *JURIS-Revista Da Faculdade de Direito*, 14, 41–54.
- Eriksson, P. E. (2008). Procurement effects on coepetition in client-contractor relationships. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(2), 103–111. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2008\)134:2\(103\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2008)134:2(103))
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (2013). *Systemic competitiveness: new governance patterns for industrial development*. Routledge.
- Esteve-Perez, J., & Garcia-Sanchez, A. (2018). Dynamism patterns of western Mediterranean cruise ports and the coepetition relationships between major cruise ports. *Polish Maritime Research*, 25(1), 51–60.
- Estrada, I., Faems, D., & de Faria, P. (2016). Coepetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 53, 56–65.
- Fathalikhani, Somaye, Hafezalkotob, A., & Soltani, R. (2018). Cooperation and coepetition among humanitarian organizations: A game theory approach. *Kybernetes*, 47(8), 1642–1663. <https://doi.org/10.1108/K-10-2017-0369>
- Fathalikhani, Somayeh, Hafezalkotob, A., & Soltani, R. (2020a). Government intervention on cooperation, competition, and coepetition of humanitarian supply chains. *Socio-Economic Planning Sciences*, 69(May), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2019.05.006>
- Felzensztein, C., Gimmon, E., & Deans, K. R. (2018). Coepetition in regional clusters: Keep calm and expect unexpected changes. *Industrial Marketing Management*, 69, 116–124. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.013>
- Fernandez, A.-S., Chiambaretto, P., Le Roy, F., & Czakon, W. (2019). *Introduction: coepetition: from neologism to a new paradigm*.
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in

- Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222–235.
- Fischer, T. (2002a). *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação*. Ed. Casa da Qualidade, Salvador.
- Fischer, T. (2002b). Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma agenda. *Gestão Do Desenvolvimento e Poderes Locais: Marcos Teóricos e Avaliação*. Salvador: Casa Da Qualidade, 12–32.
- Fischer, T. (2012). Gestão Social do Desenvolvimento. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(1), 113–120.
- Fischer, T., Melo, V. P., de Carvalho, M. R., de Jesus, A., Andrade, R. A., & Waiandt, C. (2006). Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. *Revista de Administração Pública*, 40(5), 789-808.
- França Filho, G. C. de. (2008). Definindo gestão social. *Gestão Social: Práticas Em Debate, Teorias Em Construção. Fortaleza: Imprensa Universitária*, 27–37.
- Freitas Alan Ferreira de, F. A. F. de F. M. A. M. (2016). Gestão social como projeto político e prática discursiva. *Cadernos EBAPE.BR*, 14, 278–292.
- Foerster-Metz, U. S. F.-P., Golowko, N., Hell, C. R., & Marquardt, K. (2019). Creating talent pools through coopetition: a case study on vocational training programs in Romania. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 14(2), 203–219.
- Fong, V. H. I., Wong, I. A., & Hong, J. F. L. (2018). Developing institutional logics in the tourism industry through coopetition. *Tourism Management*, 66, 244–262.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fredrich, V., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2019). The race is on: Configurations of absorptive capacity, interdependence and slack resources for interorganizational learning in competition alliances. *Journal of Business Research*, 101, 862–868.
- Gast, J., Gundolf, K., Harms, R., & Collado, E. M. (2019). Knowledge management and coopetition: How do cooperating competitors balance the needs to share and protect their knowledge? *Industrial Marketing Management*, 77, 65–74.
- George, D., & Mallery, P. (1994). *SPSS/PC+ step by step: A simple guide and reference*. Wadsworth Publ. Co.
- Ghobadi, S., & D’Ambra, J. (2012). Coopetitive relationships in cross-functional software development teams: How to model and measure? *Journal of Systems and Software*, 85(5), 1096–1104. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2011.12.027>
- Gnyawali, D. R., Madhavan, R., He, J., & Bengtsson, M. (2016). The competition--cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 53, 7–18.
- Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. (2009a). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308–330.
- Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. R. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650–663.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. R. (2009b). Co-opetition and Technological Innovation in SMEs: A Multilevel Conceptual Model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308–330.
- González, Y. E. L., González, C. J. L., & de León Ledesma, J. (2015). Highlights of consumption and satisfaction in nautical tourism. A comparative study of visitors to the Canary Islands and Morocco. *Gestión y Ambiente*, 18(1), 129–145.
- Granata, J., Géraudel, M., & d’Armagnac, S. (2019). When entrepreneurs instigate institutional change through coopetition: The case of winemakers in south of France. *Strategic Change*, 28(6), 409–422. <https://doi.org/10.1002/jsc.2304>

- Guerra, J. F., & de Sousa Teodósio, A. D. S. (2012). Gestão pública societal e gestão social: análise de aproximações e distanciamentos na práxis de uma política pública. *Pensamento & Realidade*, 27(2), 5-20.
- Guerra, J., & de Sousa Teodósio, A. dos S. (2015). Dialogismo e Reflexividade: uma análise da contribuição dos Centros e Programas de Estudos de Gestão Social no Brasil. *Revista de Ciências Da Administração*, 1(3), 45–62
- Habermas, J. (1984). *Mudança estrutural da esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa* (Vol. 357). Tempo Brasileiro Rio de Janeiro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hameed, W. U., & Naveed, F. (2019). Coopetition-based open-innovation and innovation performance: Role of trust and dependency evidence from Malaysian high-tech SMEs. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(1), 209–230.
- Hattori, K., & Yoshikawa, T. (2016). Free entry and social inefficiency under co-opetition. *Journal of Economics/ Zeitschrift Fur Nationalökonomie*, 118(2), 97–119. <https://doi.org/10.1007/s00712-015-0469-x>
- Hermes, R. R., Resende, L. M., & Andrade Júnior, P. P. (2013). Análise coopetitiva - um modelo para redes horizontais de empresas. *Revista Brasileira de Gestao e Desenvolvimento Regional*, 9(2), 65–95.
- Hernández, A. R. (2016). *Desarrollo regional y la decolonialidad: análisis sobre la epistemología de la gestión social brasileña*. Dissertação de Mestrado. Programa de PósGraduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Federal do Tocantins. Palmas, TO.
- Hijmering, A. (2017). *Socio-Political Characteristics of Coopetitive re for Iois*. September.
- Hlady-Rispal, M., & Servantie, V. (2018). Deconstructing the Way in which Value Is Created in the Context of Social Entrepreneurship. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 62–80. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12113>
- Hlady Rispal, M., & Servantie, V. (2017). Business models impacting social change in violent and poverty-stricken neighbourhoods: A case study in Colombia. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(4), 427–448. <https://doi.org/10.1177/0266242615622674>
- Huang, H.-C., & Chu, W. (2015). Antecedents and consequences of co-opetition strategies in small and medium-sized accounting agencies. *Journal of Management & Organization*, 21(6), 812–834.
- Hung, S. W., & Chang, C. C. (2012). A co-opetition perspective of technology alliance governance modes. *Technology Analysis and Strategic Management*, 24(7), 679–696. <https://doi.org/10.1080/09537325.2012.705120>
- Jakobsen, S. (2020). Managing tension in coopetition through mutual dependence and asymmetries: A longitudinal study of a Norwegian R&D alliance. *Industrial Marketing Management*, 84(January), 251–260. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.006>
- Jakobsen, S., & Steinmo, M. (2016). The role of proximity dimensions in the development of innovations in coopetition: A longitudinal case study. *International Journal of Technology Management*, 71(1–2), 100–122. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2016.077976>
- Justen Carlos Eduardo, M. N. L. G. P. O. (2014). Para além da dupla consciência: Gestão Social e as antessalas epistemológicas. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 12, 237–251.
- Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23(3), 187–200.
- Kavirathna, C. A., Kawasaki, T., & Hanaoka, S. (2019). Intra-port coopetition under different combinations of terminal ownership. *Transportation Research Part E: Logistics and*

- Transportation Review*, 128(June), 132–148. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2019.06.001>
- Kim, S., Kim, N., Pae, J. H., & Yip, L. (2013). Cooperate “and” compete: Coopetition strategy in retailer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(4), 263–275. <https://doi.org/10.1108/08858621311313875>
- Kirillova, K., Park, J., Zhu, M., Dioko, L. (Don), & Zeng, G. (2020). Developing the coopetitive destination brand for the Greater Bay Area. *Journal of Destination Marketing and Management*, 17(November 2019), 100439. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100439>
- Klein, K., Semrau, T., Albers, S., & Zajac, E. J. (2020). Multimarket coopetition: How the interplay of competition and cooperation affects entry into shared markets. *Long Range Planning*, 53(1), 101868. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.02.001>
- Klimas, P. (2016). Organizational culture and coopetition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry. *Industrial Marketing Management*, 53, 91–102. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.012>
- Klimas, P., & Czakon, W. (2018). Organizational innovativeness and coopetition: a study of video game developers. *Review of Managerial Science*, 12(2), 469–497.
- Knein, E., Greven, A., Bendig, D., & Brettel, M. (2020). Culture and cross-functional coopetition: The interplay of organizational and national culture. *Journal of International Management*, 26(2). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100731>
- Köseoğlu, M. A., Yildiz, M., Okumus, F., & Barca, M. (2019). The intellectual structure of coopetition: past, present and future. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 2–29. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0073>
- Koseoglu, M. A. (2016). Growth and structure of authorship and co-authorship network in the strategic management realm: Evidence from the Strategic Management Journal. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(3), 153-170.
- Kraus, S., Meier, F., Niemand, T., Bouncken, R. B., & Ritala, P. (2018). In search for the ideal coopetition partner: an experimental study. *Review of Managerial Science*, 12(4), 1025–1053. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0237-0>
- Kumar, A., & Dutta, S. K. (2017). *Tacit knowledge transfer in coopetition: An empirical investigation of the role of business group (BG) affiliation*.
- Kylanen, M., & Mariani, M. M. (2012). Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: evidence from Finnish and Italian theme parks. *Anatolia: An International Journal of Tourism & Hospitality Research*, 23(1).
- Lacam, J.-S. (2018). Opportunism Sanctions in Diverse and International Co-Opetition: The Case of French Boating Companies. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), 427–441.
- Lacoste, S. (2012). “Vertical coopetition”: The key account perspective. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 649–658. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.013>
- Lam, L. W. (2012). Impact of competitiveness on salespeople’s commitment and performance. *Journal of Business Research*, 65(9), 1328–1334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.026>
- Lascaux, A. (2020). Coopetition and trust: What we know, where to go next. *Industrial Marketing Management*, 84(March 2018), 2–18. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.015>
- Laurent, G. (2000). Improving the external validity of marketing models:: A plea for more qualitative input. *International Journal of Research in Marketing*, 17(2–3), 177–182.
- Le Roy, F., & Czakon, W. (2016). Managing coopetition: the missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*, 53(1), 3–6.
- Le Roy, F., & Fernandez, A. S. (2015). Managing Coopetitive Tensions at the Working-group Level: The Rise of the Coopetitive Project Team. *British Journal of Management*, 26(4),

- 671–688. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12095>
- Lechner, C., Soppe, B., & Dowling, M. (2016). Vertical Coopetition and the Sales Growth of Young and Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 67–84. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12131>
- Leite, M. L. D. S., & Andrare, B. S. (2013). Gestão Social, Interdisciplinaridade e Psicologia Social: Possibilidades, Experiências e limitações. *NAU Social*, 4(6), 152-168.
- Limoubpratum, C., Shee, H., & Ahsan, K. (2015). Sustainable distribution through coopetition strategy. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 18(5), 424–441. <https://doi.org/10.1080/13675567.2014.977236>
- Lin, C. P., Wang, Y. J., Tsai, Y. H., & Hsu, Y. F. (2010). Perceived job effectiveness in coopetition: A survey of virtual teams within business organizations. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1598–1606. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.06.007>
- Lin, D. Y., Huang, C. C., & Ng, M. W. (2017). The coopetition game in international liner shipping. *Maritime Policy and Management*, 44(4), 474–495. <https://doi.org/10.1080/03088839.2017.1295325>
- Lin, W. T., & Shi, J. (2020). Chief executive officer compensation, firm performance, and strategic coopetition: A seemingly unrelated regression approach. *Managerial and Decision Economics*, 41(1), 130–144. <https://doi.org/10.1002/mde.3098>
- Lindström, T., & Polsa, P. (2016). Coopetition close to the customer - A case study of a small business network. *Industrial Marketing Management*, 53, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.06.005>
- Liu, M.-L., Liu, N.-T., Ding, C. G., & Lin, C.-P. (2015). Exploring team performance in high-tech industries: Future trends of building up teamwork. *Technological Forecasting and Social Change*, 91, 295–310.
- Liu, Y., Jiao, J., & Xia, J. (2019). Subsidiary networks and foreign subsidiary performance: A coopetition perspective. *Management and Organization Review*, 15(1), 111–143. <https://doi.org/10.1017/mor.2018.51>
- Lundgren-Henriksson, E.-L., & Kock, S. (2016). A sensemaking perspective on coopetition. *Industrial Marketing Management*, 57, 97–108.
- Lundgren-Henriksson, E. L., & Kock, S. (2016). Coopetition in a headwind – The interplay of sensemaking, sensegiving, and middle managerial emotional response in coopetitive strategic change development. *Industrial Marketing Management*, 58, 20–34. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.012>
- Lundin, J., & Jönsson, R. (2002). Master of science in risk management and safety engineering, at Lund University, Sweden. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 15(2), 111–117. [https://doi.org/10.1016/S0950-4230\(01\)00060-2](https://doi.org/10.1016/S0950-4230(01)00060-2)
- Luo, X., Rindfleisch, A., & Tse, D. K. (2007). Working with rivals: The impact of competitor alliances on financial performance. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 73–83.
- Luo, X., Slotegraaf, R. J., & Pan, X. (2006). Cross-functional “coopetition”: The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, 70(2), 67–80.
- Luo, Y. (2005). Toward coopetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 40(1), 71–90.
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129–144. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.08.007>
- Luo, Z., Chen, X., & Wang, X. (2016). The role of co-opetition in low carbon manufacturing. *European Journal of Operational Research*, 253(2), 392–403. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.02.030>
- Lydeka, Z., & Adomavicius, B. (2007). Cooperation among the Competitors in International Cargo Transportation Sector: Key Factors to Success. *Inzinerine EkonomikaEngineering*

- Economics*, 1(1), 80–90.
- Maia, M. (2005). Gestão Social-Reconhecendo e construindo referenciais. *Textos & Contextos (Porto Alegre)*, 4(1), 1-18.
- Marchand, P., & Ratinaud, P. (2012). L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française. *11^o Journées Internationales d'Analyse Statistique Des Données Textuelles*, 13–15.
- Marinho, F. A., Cançado, A. C., & Iwamoto, H. M. (2019). Constituição Islândia e gestão social multidisciplinar: prática e teoria na participação democrática dos cidadãos. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 15(2), 129-144.
- Mariani, M. M., & Kylänen, M. (2014). The relevance of public-private partnerships in coopetition: Empirical evidence from the tourism sector. *International Journal of Business Environment* 5, 6(1), 106–125.
- Mariani, M. M. (2007). Coopetition as an emergent strategy: Empirical evidence from an Italian consortium of opera houses. *International Studies of Management & Organization* v. 37, n. 2, p. 97–126.
- Manzhynski, S., & Figge, F. (2019). Coopetition for sustainability: Between organizational benefit and societal good. *Business Strategy and the Environment*.
- Mariyakhon, K., Mohamued, E. A., Khan, M. A., Popp, J., & Oláh, J. (2020). Does the level of absorptive capacity matter for carbon intensity? Evidence from the USA and China. *Energies*, 13(2), 1–19. <https://doi.org/10.3390/en13020407>
- Maroofi, F. (2015). Examining the Dynamics of Cooperation Between Competing Firms in Their R&D Activities (R&D Co-Opetition). *The South East Asian Journal of Management*, 9(2), 87–107. <https://doi.org/10.21002/seam.v9i2.4949>
- Mathias, B. D., Huyghe, A., Frid, C. J., & Galloway, T. L. (2018). An identity perspective on coopetition in the craft beer industry. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3086–3115.
- Melo, P. F. C. de, & Brambilla, A. (2020). Roteirização e Turismo Cultural: percepção de empreendedores e turistas sobre o Roteiro Caminhos do Frio em Areia, Paraíba. *Turismo e Sociedade*, 12(3), 98–118. <https://doi.org/10.5380/tes.v12i3.69788>
- Milani, C. R. S. (2008). O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. *Revista de Administração Pública*, 42(3), 551–580.
- Monticelli, J. M. (2019). *the Institutional Approach on Coopetition : a Multi-Industry the Institutional Approach on Coopetition. March.*
- Naidoo, S., & Sutherland, M. (2016). A management dilemma: Positioning employees for internal competition versus internal collaboration. Is coopetition possible? *South African Journal of Business Management*, 47(1), 75–87. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v47i1.54>
- Narayan, R., & Tidström, A. (2020). Tokenizing coopetition in a blockchain for a transition to circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 263. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121437>
- Navío-Marco, J., Bujidos-Casado, M., & Rodrigo-Moya, B. (2019). Coopetition as an innovation strategy in the European Union: Analysis of the German case. *Industrial Marketing Management*, 82(March 2018), 9–14. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.014>
- Nguyen-Duc, A., Cruzes, D. S., Terje, S., & Abrahamsson, P. (2019). Do software firms collaborate or compete? A model of coopetition in community-initiated OSS projects. *E-Informatica Software Engineering Journal*, 13(1), 37–62. <https://doi.org/10.5277/e-Inf190102>
- Niu, B., Dai, Z., & Zhuo, X. (2019). Co-opetition effect of promised-delivery-time sensitive demand on air cargo carriers' big data investment and demand signal sharing decisions.

- Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 123(January), 29–44. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2019.01.011>
- Pacheco, A. S. V., da Silva, K. V., Moretto Neto, L., & Michels, E. (2012). A Gestão Social como alternativa gerencial em organizações do terceiro setor: o caso da Associação dos Amigos do Hospital Universitário. *NAU Social*, 3(5), 47–55.
- Padula, G., & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the rise of coepetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 32–52.
- Papakonstantinou, I., Lee, J., & Madanat, S. M. (2019). Game theoretic approaches for highway infrastructure protection against sea level rise: Co-opetition among multiple players. *Transportation Research Part B: Methodological*, 123, 21–37. <https://doi.org/10.1016/j.trb.2019.03.012>
- Park, B. J. (Robert), Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). Impact of coepetition in the alliance portfolio and coepetition experience on firm innovation. *Technology Analysis and Strategic Management*, 26(8), 893–907. <https://doi.org/10.1080/09537325.2014.913016>
- Pasquire, C., & Salvatierra-Garrido, J. (2011). Introducing the concept of first and last value to aid lean design: Learning from social housing projects in Chile. *Architectural Engineering and Design Management*, 7(2), 128–138. <https://doi.org/10.1080/17452007.2011.582335>
- Pattinson, S., Nicholson, J., & Lindgreen, A. (2018). Emergent coepetition from a sensemaking perspective: A multi-level analysis. *Industrial Marketing Management*, 68, 25–35.
- Pereira, C. (2001). Análise de dados qualitativos aplicados às representações sociais. *Psicologia*, 15(1), 177-204.
- Pereira, M. A. (2007). Modelos democráticos deliberativos e participativos: similitudes, diferenças e desafios. *Democracia, sociedade civil e participação*. Chapecó: Argos, 421-452.
- Peres Jr, M. R., & Pereira, J. R. (2014). Abordagens teóricas da Gestão Social: uma análise de citações exploratória. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(2), 221–236.
- Pekovic, S., Grolleau, G., & Mzoughi, N. (2019). Coepetition in innovation activities and firms' economic performance: An empirical analysis. *Creativity and Innovation Management*, June, 1–14. <https://doi.org/10.1111/caim.12335>
- Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., & Gur'uau', C. (2018). Managing selling coepetition: a case study of the ERP industry. *European Management Review*, 15(1), 37–56.
- Pereira, D., & Leitão, J. (2016). Absorptive capacity, coepetition and generation of product innovation: contrasting Italian and Portuguese manufacturing firms. *International Journal of Technology Management*, 71(1–2), 10–37.
- Pitelis, C. N., Desyllas, P., & Panagopoulos, A. (2018). Profiting from Innovation through Cross-Border Market co-Creation and co-Opetition: The Case of Global Pharmaceuticals. *European Management Review*, 15(4), 491–504. <https://doi.org/10.1111/emre.12138>
- Pimentel, M. P. C., & Pimentel, T. D. (2010). Gestão social e esfera pública: noções e apropriações. In *Congresso Virtual Brasileiro-Administração*. convibra.
- Pinho, J. A. G., & Santos, M. E. P. (2015a). Gestão social: uma análise crítica de experiências brasileiras. *Revista do Serviço Público*, 66(2), 257-279.
- Pinho, J. A. G. de, & Santos, M. E. P. dos. (2015b). Aporias em torno do conceito de gestão social: dilemas teóricos e políticos. *Revista de Gestão*, 22(2), 155–172.
- Pinho, J. D. (2010). Gestão social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira. *Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações e agenda*. Recife: Univasf, 21-52.
- Rademaker, L. L., Grace, E. J., & Curda, S. K. (2012). Using Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS) to Re-Examine Traditionally Analyzed Data:

- Expanding our Understanding of the Data and of Ourselves as Scholars. *Qualitative Report*, 17, 43.
- Porto-Gomez, I., Aguirre-Larracochea, U., & Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2018). Tacit coopetition: chimera or reality? Evidence from the Basque Country. *European Planning Studies*, 26(3), 611–634. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1402866>
- Rai, R. K. (2016). A co-opetition-based approach to value creation in interfirm alliances: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Management*, 42(6), 1663–1699.
- Rajala, A., & Tidström, A. (2017). A multilevel perspective on organizational buying behavior in coopetition--an exploratory case study. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(3), 202–210.
- Randolph, R. V., Hu, H. fen, & Silvernail, K. D. (2020). Better the devil you know: Inter-organizational information technology and network social capital in coopetition networks. *Information and Management*, 57(6), 103344. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103344>
- Raza-Ullah, T, Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189–198. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.001>
- Raza-Ullah, Tatbeeq, & Kostis, A. (2019). Do trust and distrust in coopetition matter to performance? *European Management Journal*, xxx. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.10.004>
- Resende, L. M. M. de, Volski, I., Betim, L. M., Carvalho, G. D. G. de, Barros, R. de, & Senger, F. P. (2018). Critical success factors in coopetition: Evidence on a business network. *Industrial Marketing Management*, 68(November 2017), 177–187. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.013>
- Reinert, M. (1983). Une méthode de classification descendante hiérarchique : application à l'analyse lexicale par contexte. *Les Cahiers de l'Analyse Des Données*, 8, 187–198.
- Ribeiro-Soriano, D. E., Roig-Tierno, N., & Mas-Tur, A. (2016). Governance models of coopetition and innovation: The case of Spanish firms. *International Journal of Technology Management*, 71(1–2), 38–57. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2016.077977>
- Ritala, P, & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819–828. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.07.002>
- Ritala, Paavo, & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013). Incremental and radical innovation in coopetition—The role of absorptive capacity and appropriability. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 154–169.
- Ritala, Paavo, & Sainio, L. M. (2014). Coopetition for radical innovation: technology, market and business-model perspectives. *Technology Analysis and Strategic Management*, 26(2), 155–169. <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.850476>
- Ritala, Paavo, & Tidström, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 498–515.
- Robert, M., Chiambaretto, P., Mira, B., & Le Roy, F. (2018). Better, faster, stronger, the impact of market oriented coopetition on product commercial performance. *M@ N@ Gement*, 21(1), 574–610.
- Rusko, R. (2011). Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 311–320. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.10.002>
- Rusko, R. (2012). Perspectives on value creation and Coopetition. *Problems and Perspectives in Management*, 10(2), 60–72.

- Rusko, R. (2018). Coopetition for Destination Marketing: The Scope of Forging Relationships with Competitors. *Tourism Planning and Destination Marketing*, 75–98. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-291-220181004>
- Sahlan, M. K., Abu-Hussin, M. F., & Hehsan, A. (2019). Market coopetition: Implications of religious identity in creating value added partnership within halal mart retailers. *Journal of Islamic Marketing*, 10(2), 465–475. <https://doi.org/10.1108/JIMA-04-2017-0046>
- Sarrica, M., Mingo, I., Mazzara, B., & Leone, G. (2016). The effects of lemmatization on textual analysis conducted with IRaMuTeQ: results in comparison. *13ème Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles, Nice*
- Sanou, F. H., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2016). How does centrality in coopetition networks matter? An empirical investigation in the mobile telephone industry. *British Journal of Management*, 27(1), 143–160.
- Santolaya-Sanz, J., Mora-Valentín, E.-M., & Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2017). Tension management and capabilities in coopetition. *Revista Espacios*, 38(14).
- Schiavone, F., & Simoni, M. (2011). An experience-based view of co-opetition in R&D networks. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 136–154. <https://doi.org/10.1108/14601061111124867>
- Schiavone, F., & Simoni, M. (2016). Prior experience and co-opetition in R&D programs. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(3), 819–835.
- Schnitzer, M., Seidl, M., Schlemmer, P., & Peters, M. (2018). Analyzing the Coopetition between Tourism and Leisure Suppliers—A Case Study of the Leisure Card Tirol. *Sustainability*, 10(5), 1447.
- Schommer, P. C., & França Filho, G. C. de. (2010). A metodologia da Residência Social e a aprendizagem em comunidade de prática. *NAU Social*, 1(1), 203–226.
- Seppanen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249–265.
- Shu, C., Jin, J. L., & Zhou, K. Z. (2017). A contingent view of partner coopetition in international joint ventures. *Journal of International Marketing*, 25(3), 42–60. <https://doi.org/10.1509/jim.16.0075>
- Song, D. W., Cheon, S. H., & Pire, C. (2015). Does size matter for port coopetition strategy? Concept, motivation and implication. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 18(3), 207–227. <https://doi.org/10.1080/13675567.2015.1032229>
- Stentoft, J., Mikkelsen, O. S., & Ingstrup, M. B. (2018). Coopetition Segments in a Public-Sector Context: Insights from a Business Region. *International Journal of Public Administration*, 41(13), 1084–1094. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1466332>
- Strese, S., Meuer, M. W., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016a). Examining cross-functional coopetition as a driver of organizational ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 57, 40–52. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.008>
- Strese, S., Meuer, M. W., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016b). Organizational antecedents of cross-functional coopetition: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53, 42–55. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.006>
- Suhartanto, D. (2017). The role of store coopetition and attractiveness on the performance of tourism destination and its retail stores. *International Journal of Tourism Policy*, 7(2), 151–165. <https://doi.org/10.1504/IJTP.2017.085327>
- Sun, G., Wu, Y., Liu, S., Peng, T. Q., Zhu, J. J. H., & Liang, R. (2014). EvoRiver: Visual analysis of topic coopetition on social media. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, 20(12), 1753–1762. <https://doi.org/10.1109/TVCG.2014.2346919>

- Tenorio, F. G. (2013). *Gestão social e gestão estratégica: experiências em desenvolvimento territorial Vol. 2*. Editora FGV.
- Tenório, F. G. (1998). Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*, 32(5), 7–23.
- Tenório, F. G. (1999). Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. *Revista de Administração Pública*, 33(5), 85–102.
- Theodoraki, C., & Messeghem, K. (2020). Incubators' coopetition strategy in the start-up incubation ecosystem. In *Research Handbook on Start-Up Incubation Ecosystems*. Edward Elgar Publishing.
- Thomason, S. J., Simendinger, E., & Kiernan, D. (2013). Several determinants of successful coopetition in small business: *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 26(1), 15–28. <https://doi.org/10.1080/08276331.2012.761800>
- Tomaszewski, M. (2014). Selected Determinants of Coopetition of Industrial Enterprises in South-Western Poland in 2009–2011. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 14(1), 102–115. <https://doi.org/10.2478/fofi-2014-0108>
- Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179–190. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.179.536>
- Valentinov, V. (2015). Value Devolution in Social Enterprises: Institutional Economics and Systems Theory Perspectives. *Administration and Society*, 47(9), 1126–1133. <https://doi.org/10.1177/0095399715593316>
- Vanyushyn, V., Bengtsson, M., Näsholm, M. H., & Boter, H. (2018). International coopetition for innovation: Are the benefits worth the challenges? *Review of Managerial Science*, 12(2), 535–557. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0272-x>
- Volschenk, J., Ungerer, M., & Smit, E. (2016). Creation and appropriation of socio-environmental value in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 57, 109–118. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.026>
- Wanderley, L. E. W. (1999). *Desafios da sociedade civil brasileira em seu relacionamento dialético com o Estado e o mercado*. In: Rico, E. D. M.; Raichelis, R. (Orgs.). *Gestão social: uma questão em debate*. São Paulo: EDUC/IEE, 105-127 p.
- Wang, X., Wallace, M. P., & Wang, Q. (2017). Rewarded and unrewarded competition in a CSCL environment: A coopetition design with a social cognitive perspective using PLS-SEM analyses. *Computers in Human Behavior*, 72, 140–151.
- Wang, Y., & Krakover, S. (2008). Destination marketing: Competition, cooperation or coopetition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 126–141. <https://doi.org/10.1108/09596110810852122>
- Wang, Youcheng. (2008). Collaborative destination marketing: Understanding the dynamic process. *Journal of Travel Research*, 47(2), 151–166. <https://doi.org/10.1177/0047287508321194>
- Wemmer, F., Emrich, E., & Koenigstorfer, J. (2016). The impact of coopetition-based open innovation on performance in nonprofit sports clubs. *European Sport Management Quarterly*, 16(3), 341–363. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1164735>
- Wilhelm, M. M. (2011). Managing coopetition through horizontal supply chain relations: Linking dyadic and network levels of analysis. *Journal of Operations Management*, 29(7–8), 663–676. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.03.003>
- Williams, D. R., Young, C. C., & Coffey, B. S. (2017). Acquisitions in the biopharmaceutical IPO market: Collaboration, competition and co-opetition. *Managerial and Decision Economics*, 38(8), 1162–1171. <https://doi.org/10.1002/mde.2854>
- Witek-Hajduk, M. K., & Napiórkowska, A. (2017). A framework of retailer-manufacturer

- cooperation and cooptation: Consumer durable goods retailers' case studies. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(1), 59–76. <https://doi.org/10.15678/EBER.2017.050104>
- Wolff, G., Wältermann, M., & Rank, O. N. (2020). The embeddedness of social relations in inter-firm competitive structures. *Social Networks*, 62(March), 85–98. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2020.03.001>
- Xu, X., Ji, Y., Bian, Y., & Sun, Y. (2017). Service outsourcing under co-opetition and information asymmetry. *Journal of the Operational Research Society*, 68(6), 666–677. <https://doi.org/10.1057/s41274-016-0111-5>
- Yan, Y., Zhao, R., & Lan, Y. (2019). Moving sequence preference in cooptation outsourcing supply chain: Consensus or conflict. *International Journal of Production Economics*, 208(71771165), 221–240. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.11.020>
- Yu-Chen, H., & Xiao-Lan, H. (2013). Research on the cooptation relationship of cluster enterprises based on the network view-taking central-satellite type industry cluster as example. *JApSc*, 13(8), 1332–1338.
- Yu, P. L. (2019). Interfirm cooptation, trust, and opportunism: a mediated moderation model. *Review of Managerial Science*, 13(5), 1069–1092. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0279-y>
- Zacharia, Z., Plasch, M., Mohan, U., & Gerschberger, M. (2019). The emerging role of cooptation within inter-firm relationships. *The International Journal of Logistics Management*.
- Zhang, X., Lin, Y., Wu, Y., & Skitmore, M. (2017). Industrial land price between China's Pearl River Delta and Southeast Asian regions: Competition or Cooptation? *Land Use Policy*, 61, 575–586. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.12.011>

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – VALIDAÇÃO DE FACE E CONTEÚDO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

QUESTIONÁRIO PARA VALIDAÇÃO DE FACE E CONTEÚDO
(Consulta a Especialistas)

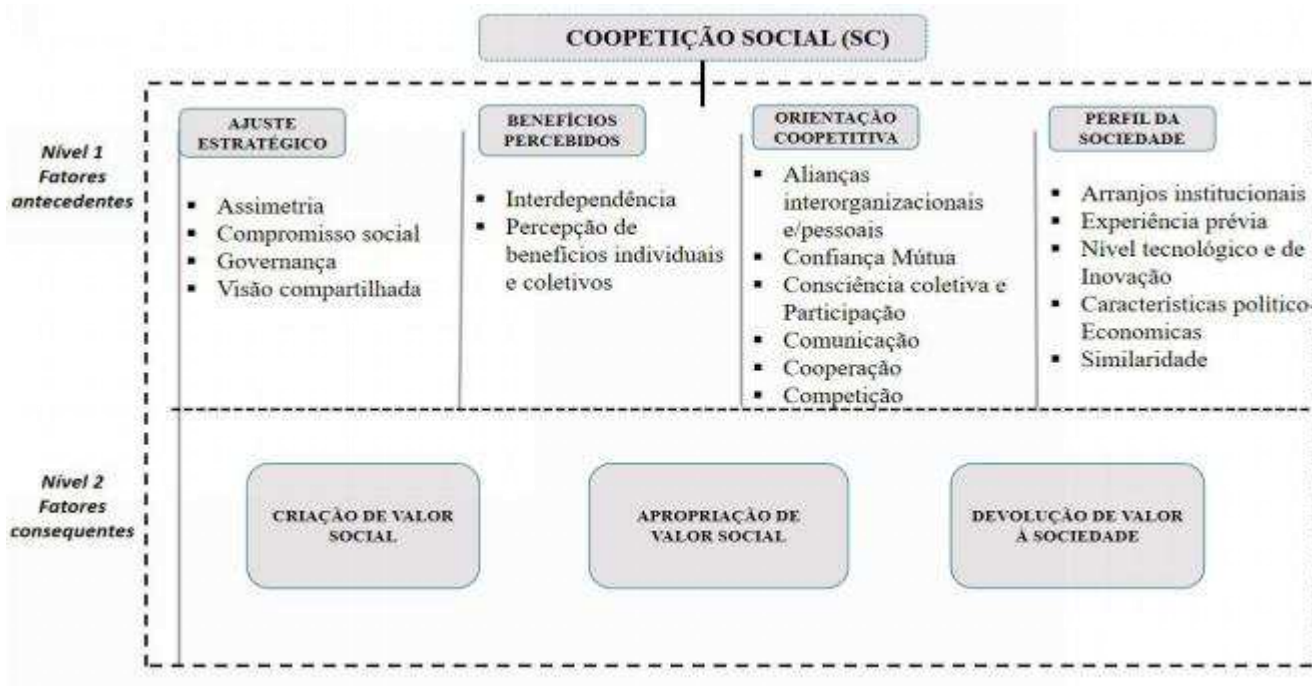
No âmbito do Programa de Mestrado em Administração, ministrado pela Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, está sendo desenvolvida uma Dissertação de Mestrado com objetivo de **criar uma escala para medir a Coopetição no nível da sociedade.**

Na qualidade de especialista, solicitamos sua contribuição nesta fase do estudo para opinar sobre as variáveis que foram criadas a partir de revisão de literatura e análises empíricas prévias para expressar cada dimensão do modelo proposto.

Considere que:

Conceito de Coopetição Social: É a capacidade dos atores de uma sociedade trabalharem em conjunto orientados para criar valor social e gerar solução para problemas econômicos, sociais e ambientais proporcionando o desenvolvimento local pautado em estratégias conjuntas e Compromisso Social.

Modelo proposto:



PRAZO DE RESPOSTA: solicitamos que envie no máximo em 15 dias para rodrigoolibeiro@gmail.com

MESTRANDO: Rodrigo Oliveira Ribeiro - E-mail: rodrigoolibeiro@gmail.com

Orientadora: Dra. Adriana Fumi Chim Miki - E-mail: adriana.c.miki@ufcg.edu.br

Co-orientação: Dra. Petruska de Araujo Machado – E-mail: petruska.machado@ufcg.edu.br

TEL: (83) 986395910 Endereço: Rua Sargento Hermes Ferreira Ramos, 990 2º Andar Apt 204
Bairro Bela Vista - Campina Grande -PB CEP 58428-870

RECEBA COM ANTECEDÊNCIA MEUS AGRADECIMENTOS PELA SUA COLABORAÇÃO

VALIDAÇÃO DE FACE E CONTEÚDO

Escala a ser utilizada no questionário final será do tipo Likert de 1 a 7

Análise as questões abaixo considerando sua adequação do item ao modelo e clareza do enunciado, sendo:

1 = Inadequado; 2= Pouco adequado; 3 = Adequado; 4 = Bem adequado; 5 = Adequação perfeita

DIMENSÃO AJUSTE ESTRATÉGICO

Verifica, no nível de sociedade, a criação de ações estratégicas voltadas para o seu desenvolvimento, incluindo o nível de Assimetria Social, Compromisso Social, visão compartilhada e governança.

ASSIMETRIA SOCIAL (Diferenças sociais, econômicas, equilíbrio de poder no contexto sociedade)			
Item proposto na escala	Adequação do item	Clareza do enunciado	Comentário/sugestão
Considero que existe um nível de engajamento igual entre todos na cidade para o desenvolvimento local.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Pontue o nível de desigualdade social que acredita ter na sua cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
O poder está concentrado nas mãos de poucas pessoas no meu bairro.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Na minha cidade tem empresas ou organizações que comandam tudo (política ou setor econômico, ou planejamentos da cidade etc.).	Escolher um item.	Escolher um item.	
As associações de minha cidade têm nível de poder similar.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Estou mais preparado (ex.: formação, cursos, qualificação para o trabalho etc.) para trabalhar do que a maioria das pessoas que conheço de minha cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
COMPROMISSO SOCIAL (comprometimento quanto às questões sociais e com a comunidade onde vive)			
Item proposto na escala	Adequação do item	Clareza do enunciado	Comentário/sugestão
As empresas da minha cidade possuem ações voltadas para a melhoria da sociedade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Considero importante compartilhar recursos entre as pessoas de minhas relações.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Participo de ações sociais para o desenvolvimento local.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Contribuo com recursos (financeiros ou materiais) para ações sociais do meu bairro ou cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Participo das associações de bairros ou empresariais ou outras que busquem melhorias para a sociedade em que vivo.	Escolher um item.	Escolher um item.	
GOVERNANÇA (Estratégias e modelos de gestão compartilhada e participativa)			
Item proposto na escala	Adequação do item	Clareza do enunciado	Comentário/sugestão
Minha cidade tem um conselho instituído formado por diversos representantes da sociedade para decidir sobre os planos e gestão da cidade (governança).	Escolher um item.	Escolher um item.	
Considero que o conselho instituído para fazer a governança desta cidade funciona bem.	Escolher um item.	Escolher um item.	
O conselho instituído para planejar e governar a cidade consulta a sociedade para estabelecer os planos de desenvolvimento.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Participo na formulação das metas ou planos de desenvolvimento e gestão desta cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Existem projetos ou planos conduzidos pelo conselho de gestão da cidade que envolvam vários tipos de atores da sociedade (exemplo: empresas, população, prefeitura, associações, profissionais liberais, informais etc.).	Escolher um item.	Escolher um item.	

Existem políticas públicas na cidade que promovem redes de trabalho entre várias empresas e associações.	Escolher um item.	Escolher um item.	
VISÃO COMPARTILHADA (Cultura comum entre diversos atores sociais)			
Item proposto na escala	Adequação do item	Clareza do enunciado	Comentário/sugestão
Existe um objetivo comum e compartilhado entre as pessoas desta sociedade/cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Existe uma ideia comum para o desenvolvimento para a cidade ou região.	Escolher um item.	Escolher um item.	
A cidade tem uma estratégia de desenvolvimento que é compartilhada entre todos.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Existe um senso de pertencimento compartilhado entre os moradores da minha cidade	Escolher um item.	Escolher um item.	
Na minha cidade existem projetos em conjunto (ex. cooperativas, projetos sociais, bens públicos, emprego e renda etc.). para gerar produção de bens ou serviços para a sociedade	Escolher um item.	Escolher um item.	

DIMENSÃO BENEFÍCIOS PERCEBIDOS

Verifica, no nível de sociedade, a percepção dos benefícios derivados do trabalho em conjunto, incluindo a identificação da interdependência, das vantagens coletivas e individuais.

INTERDEPENDÊNCIA (Relações sociais recíprocas e com grau de mútua dependência)			
Item proposto na escala	Adequação do item	Clareza do enunciado	Comentário/sugestão
As parcerias entre as pessoas da minha cidade para ações locais dependem muito da troca de informações entre elas.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Na minha cidade existe alta interdependência entre empresas que aqui atuam.	Escolher um item.	Escolher um item.	
As associações de minha cidade se complementam entre si para desenvolver projetos.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Na minha cidade existem associações (ex. cooperativas, projetos sociais, bens públicos, emprego e renda etc.). que dependem uma das outras para gerar produção de bens ou serviços para a sociedade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
BENEFÍCIOS PERCEBIDOS (Percepção das vantagens coletivas e individuais)			
Item proposto na escala	Adequação do item	Clareza do enunciado	Comentário/sugestão
Ao estabelecer parcerias melhoro meu acesso a informações.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Atuar em parcerias melhoram minhas vantagens estratégicas, como por exemplo, o acesso ao mercado de trabalho, capacitação etc.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Na minha opinião o trabalho em parceria favorece a redução de custos e riscos financeiros	Escolher um item.	Escolher um item.	
Participar de uma associação me fortalece enquanto cidadão ou empresa.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Parcerias entre as associações facilita a obtenção de recursos para projetos que beneficiam a comunidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
As associações público-privadas possuem objetivos que geram benefícios para todos os moradores (ex. Melhora de infraestruturas, serviços públicos etc.).	Escolher um item.	Escolher um item.	
Ter uma associação em meu bairro é uma vantagem.	Escolher um item.	Escolher um item.	
As cooperativas e as associações empresariais geram benefícios para minha cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	

DIMENSÃO ORIENTAÇÃO COOPETITIVA

Verifica, no nível de sociedade, a disposição para estabelecer relações de colaboração-competitiva, incluindo a formação de alianças empresariais, pessoais, consciência coletiva, participação e o senso de cidadania.

ALIANÇAS INTERORGANIZACIONAIS E/OU PESSOAIS (Formação de redes de trabalho conjunto entre os atores)			
Item proposto na escala	Adequação do item	Clareza do enunciado	Comentário/sugestão
Estabeleço parcerias a partir de minhas relações interpessoais (ex. amigos, conhecidos e familiares)	Escolher um item.	Escolher um item.	
Eu participo de parcerias ou associações que visam fortalecer o desenvolvimento local.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Na minha cidade existem muitas parcerias público-privadas (ex. associações, alianças, cooperativas, redes...) para o desenvolvimento local.	Escolher um item.	Escolher um item.	
CONFIANÇA MÚTUA (Percepção dos agentes quanto ao nível de confiança entre eles)			
Item proposto na escala	Adequação do item	Clareza do enunciado	Comentário/sugestão
Existe confiança mútua na relação entre os parceiros dos projetos que participo ou conheço.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Confio nas decisões dos membros da associação que participo.	Escolher um item.	Escolher um item.	
A existência de laços sociais fortalece as atividades voltadas desenvolvimento da minha cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Construo relacionamentos de amizade com meus parceiros de projetos.	Escolher um item.	Escolher um item.	
CONSCIÊNCIA COLETIVA E PARTICIPAÇÃO (Senso de solidariedade, participação e coletividade da sociedade)			
Item proposto na escala	Adequação do item	Clareza do enunciado	Comentário/sugestão
As associações da minha cidade atuam em conjunto e isso contribui para o desenvolvimento da comunidade local.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Existem empresas atuando em conjunto na realização de ações para o desenvolvimento da cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Na minha comunidade existe alto grau de sentimento de solidariedade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Considero que eu tenho responsabilidades com a sociedade em que vivo.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Sou socialmente ativo na realização dos projetos que envolvem minha comunidade local.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Participo das reuniões de planejamento participativo ou dos conselhos municipais da minha cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Minha comunidade se envolve nos projetos colaborativos para o desenvolvimento da cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
A cidade tem ações de consulta popular para a discussão e resolução de problemas locais.	Escolher um item.	Escolher um item.	
COMUNICAÇÃO (formas de comunicação no contexto da sociedade e entre seus agentes)			
Item proposto na escala	Adequação do item	Clareza do enunciado	Comentário/sugestão
Nos projetos que participo ou conheço em minha cidade existe boa comunicação entre os participantes.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Nossa comunidade sempre conversa sobre os problemas e iniciativas para encontrar soluções em conjunto.	Escolher um item.	Escolher um item.	

A boa comunicação entre as associações e a sociedade na minha cidade contribui de forma positiva para o desenvolvimento local.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Na minha opinião o governo municipal mantém boa comunicação com a sociedade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Minha cidade possui rede sociais (ex. Instagram, facebook, grupos de whatsapp) que desempenham um papel informativo.	Escolher um item.	Escolher um item.	
As empresas de minha cidade mantêm formas de comunicação com a sociedade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Me sinto bem informado sobre o que está acontecendo na minha cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
COOPERAÇÃO (Nível de cooperação na sociedade local)			
Item proposto na escala	Adequação do item	Clareza do enunciado	Comentário/sugestão
Participo de redes de cooperação mútua para melhorar as condições da minha cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
A existência de parcerias entre empresas na minha cidade alavanca o desenvolvimento econômico e social local.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Na minha opinião somos uma sociedade cooperativa.	Escolher um item.	Escolher um item.	
O setor público e privado trabalham juntos para buscar soluções boas para a toda a cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Na minha cidade, os parceiros de cooperação produzem produtos uns aos outros para obter alguns benefícios em comum.	Escolher um item.	Escolher um item.	
COMPETIÇÃO (Nível de concorrência na sociedade local)			
Item proposto na escala	Adequação do item	Clareza do enunciado	Comentário/sugestão
A concorrência entre as associações da minha cidade contribui para aumento da produtividade e do processo criativo dos participantes.	Escolher um item.	Escolher um item.	
A concorrência entre empresas na cidade contribui para o desenvolvimento de projetos voltados para a comunidade local.	Escolher um item.	Escolher um item.	
A concorrência entre empresas na cidade contribui para a melhoria do serviço prestado por elas.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Considero que existe muita concorrência entre as empresas da cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	

DIMENSÃO PERFIL DA SOCIEDADE

Verifica o contexto da sociedade, arranjos institucionais existentes, experiências prévias em redes cooperativas.

ARRANJOS INSTITUCIONAIS (Influência dos arranjos institucionais para o desenvolvimento local)			
Item proposto na escala	Adequação do item	Clareza do enunciado	Comentário/sugestão
Minha cidade possui associações que agrupam empresários e pessoas que compartilham ações voltadas para o desenvolvimento econômico local.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Minha cidade possui muitos pequenos negócios.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Na minha cidade temos um polo concentrado de empresas do mesmo setor, ou seja, um cluster.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Na minha cidade possuem cooperativas de produtores locais (ex. Artesãos)	Escolher um item.	Escolher um item.	
EXPERIÊNCIA PRÉVIA (Experiências anteriores da cidade com redes de cooperação)			
Item proposto na escala	Adequação	Clareza do	Comentário/sugestão

	<i>do item</i>	<i>enunciado</i>	
Minhas experiências anteriores de colaboração com concorrentes foram boas.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Na cidade temos pessoas com experiências em trabalho em conjunto que facilitam o relacionamento entre todos.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Os gestores públicos da minha cidade com experiências anteriores em redes de cooperação favorecem o desenvolvimento de políticas sociais para comunidade local.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Temos empresas na cidade com experiências anteriores em redes de colaboração e isso nos traz vantagens estratégicas.	Escolher um item.	Escolher um item.	
NÍVEL TECNOLÓGICO E DE INOVAÇÃO (Preparo tecnológico da sociedade)			
Item proposto na escala	Adequação do item	Clareza do enunciado	Comentário/sugestão
Na minha cidade as empresas investem em tecnologia			
O desenvolvimento tecnológico da cidade é avançado			
Os órgãos públicos de minha cidade utilizam tecnologias de informação e comunicação.			
Minha cidade cria produtos e serviços inovadores.			
CARACTERÍSTICAS POLÍTICO-ECONÔMICAS (Contexto sócio-político da cidade)			
Item proposto na escala	Adequação do item	Clareza do enunciado	Comentário/sugestão
Minha cidade é muito influente politicamente na região.	Escolher um item.	Escolher um item.	
As empresas da minha cidade estão localizadas próximas umas das outras.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Na minha cidade existem muitas empresas.	Escolher um item.	Escolher um item.	
A localização geográfica de minha cidade é um fator que favorece o seu desenvolvimento.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Minha cidade tem muita influência econômica na região.	Escolher um item.	Escolher um item.	
SIMILARIDADE (Semelhança cultural na sociedade)			
Item proposto na escala	Adequação do item	Clareza do enunciado	Comentário/sugestão
Na minha cidade as pessoas pensam de forma semelhante em relação ao que queremos para a cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
A semelhança cultural entre as pessoas da minha cidade favorece uma relação de cooperação entre elas.	Escolher um item.	Escolher um item.	
As associações da minha cidade reúnem pessoas com culturas similares.	Escolher um item.	Escolher um item.	

DIMENSÃO CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL – Verifica a geração de valor social baseada em processos entre diferentes agentes que atuam em conjuntos para estimular o desenvolvimento local

Item proposto na escala	Adequação do item	Clareza do enunciado	Comentário/sugestão
As parcerias entre agentes público-privados (ex. empresas e órgãos públicos) estão gerando emprego e renda para a comunidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
As redes de desenvolvimento local da minha cidade (ex. Circuitos turísticos, eventos etc.) geram benefícios para todos na cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Ações em conjunto conduzidas por minha comunidade resolveram alguns problemas sociais locais.	Escolher um item.	Escolher um item.	
As associações da minha cidade impulsionam a formação de negócios para resolução de problemas sociais e	Escolher um item.	Escolher um item.	

ambientais.			
-------------	--	--	--

DIMENSÃO APROPRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL – Verifica a capacidade da sociedade local absorver valor (vantagens) individual e coletivamente.

Item proposto na escala	Adequação do item	Clareza do enunciado	Comentário/sugestão
Houve crescimento dos negócios no meu bairro devido aos projetos conduzidos em conjunto pelas associações público-privadas de minha cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
A formação de parcerias locais gerou benefícios para minha empresa ou para mim.	Escolher um item.	Escolher um item.	
A ação das redes e associações para o desenvolvimento local gerou benefícios econômicos (ex. Emprego e renda) diretos para mim.	Escolher um item.	Escolher um item.	
A ação das redes e associações para o desenvolvimento local gerou benefícios diretos para meu bairro	Escolher um item.	Escolher um item.	
Os projetos desenvolvidos por associações público-privadas geraram melhoria na capacitação das pessoas de minha cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	

DIMENSÃO DEVOUÇÃO DE VALOR SOCIAL – Verifica o impacto na sociedade das ações derivadas de ações conjuntas

Item proposto na escala	Adequação do item	Clareza do enunciado	Comentário/sugestão
Muitos problemas sociais foram resolvidos pela ação conjunta da sociedade civil, empresas e governo na minha cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
As ações das associações e redes de desenvolvimento local mudaram a forma de pensar das pessoas, gerando mais consciência coletiva.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Me senti mais participativo nas decisões da minha cidade a partir da ação das associações público-privadas.	Escolher um item.	Escolher um item.	
As parcerias público-privadas melhoraram a infraestrutura de minha cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
O trabalho em conjunto dos atores públicos e privados trouxe melhorias nos serviços públicos da minha cidade.	Escolher um item.	Escolher um item.	
No geral, sinto que minha cidade está melhor para viver, fruto da ação conjunta de todos os cidadãos.	Escolher um item.	Escolher um item.	
Percebo que melhorou o empoderamento das pessoas na minha cidade a partir dos projetos e ações desenvolvidos em conjunto entre a iniciativa pública e privada.	Escolher um item.	Escolher um item.	

**Os resultados e publicações derivadas deste trabalho serão enviados a você.
Muito obrigado!**

APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DE CAMPO

Pesquisa sobre Comportamento Coopetitivo na Sociedade

Você está sendo convidado(a) a participar, voluntariamente, de uma pesquisa que pretende compreender comportamento cooperativo da Sociedade.

A pesquisa é parte de meu projeto de mestrado em Administração - PPGA/UFCG.

Ao final da pesquisa serão sorteados 03 bônus no valor de R\$100,00 entre os questionários preenchidos com atenção. O sorteio será realizado através do e-mail cadastrado. É permitido apenas um respondente por e-mail cadastrado. Não existem respostas corretas ou erradas, apenas a sua opinião pessoal.

O questionário tem uma duração de cerca de 12 minutos.

Os pesquisadores garantem o sigilo e o anonimato das informações, preservando a privacidade dos participantes.

Todas as informações serão utilizadas exclusivamente para desenvolvimento da pesquisa e das publicações acadêmicas de seus resultados. Se você deseja receber informações sobre o resultado da pesquisa após sua conclusão, por favor, faça esta solicitação por e-mail aos pesquisadores.

Mestrando em Administração Rodrigo Oliveira Ribeiro - PPGA/UFCG E-mail: rodrigooliveiro@gmail.com

Telefone (83) 98639-5910

Prof. Dra. Adriana Fumi Chim Miki E-mail: adriana.chimmiki@gmail.com

Telefone: (53) 98130-0106

Prof. Dra. Petruska de Araújo Machado E-mail: petruskamachado@gmail.com

Telefone (83) 99648-1403

Agradecemos a sua colaboração!

*Obrigatório

1. Endereço de e-mail *

2. Você é morador ou trabalha na cidade de Areia - PB? *

Marcar apenas uma oval.

SIM

NÃO

Leia atentamente as afirmações que se seguem e escolha a opção que melhor se ajusta à sua opinião, no que se refere ao Ajuste Estratégico na Sociedade.

DIMENSÃO

Avalie de 1 a 7, considerando 1-Discordo Totalmente a 7-Concordo Totalmente

AJUSTE

ESTRATÉGICO

3. Todas as pessoas de minha cidade se envolvem de forma igual em ações para o desenvolvimento

local. * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. O nível de desigualdade social na minha cidade é alto. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

5. No meu bairro o poder econômico está concentrado na mão de poucas pessoas.

*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

6. Na minha cidade tem organizações, empresas ou famílias que exercem muita influência nos aspectos políticos e/ou setor econômico. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

7. Existem associações em minha cidade (comunitárias, comerciais ou industriais) com grande nível de poder. * *Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

8. As empresas da minha cidade realizam ações voltadas para a melhoria da sociedade. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

9. A população participa de ações sociais para o desenvolvimento local. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

10. A população contribui com recursos (financeiros, materiais ou outros) para ações sociais do meu bairro ou minha cidade. * *Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

11. A população participa das associações de bairros ou empresariais ou outras que busquem melhorias para a sociedade em que vive. * *Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

12. O conselho municipal de minha cidade é formado por diversos representantes da sociedade que criam os planos de gestão local (governança). * *Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

13. O conselho municipal implantou mecanismos de consulta à sociedade para estabelecer prioridades no plano de desenvolvimento local * *Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Existem projetos ou planos conduzidos pelo conselho de gestão da cidade que envolvam vários tipos de atores da sociedade (exemplo: empresas, população, prefeitura, universidades, associações, profissionais liberais, informais etc.). *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Existem políticas públicas na cidade que promovem redes de cooperação entre várias pessoas e organizações da sociedade. * *Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. As pessoas da minha cidade compartilham de um objetivo comum para o desenvolvimento local. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Existe um senso de pertencimento compartilhado entre os moradores da minha cidade. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Na minha cidade existem projetos em conjunto (ex. cooperativas, projetos sociais etc.) para gerar produção de bens ou serviços para a sociedade. * *Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**DIMENSÃO
BENEFÍCIOS
PERCEBIDOS**

Leia atentamente as afirmações que se seguem e escolha a opção que melhor se ajusta à sua opinião, no que se refere aos Benefícios Percebidos pela Sociedade. Avalie de 1 a 7, considerando 1-Discordo Totalmente a 7-Concordo Totalmente.

19. As parcerias entre as pessoas e/ou organizações da minha cidade para ações locais dependem da troca de informações ou recursos entre elas. * *Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

20. As empresas da minha cidade dependem umas das outras. *
Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

21. Na minha cidade existem associações e organizações (ex. cooperativas, associações comerciais, de bairro etc.) que dependem uma das outras para gerar produção de bens ou serviços para a sociedade. * *Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7

22. A criação de parcerias aumenta as vantagens estratégicas, como por exemplo, o acesso a recursos, ao mercado de trabalho, informações, capacitação etc. * *Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7

23. O trabalho em parceria favorece a redução de custos e riscos para os envolvidos. *
Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

24. Participar de uma associação fortalece o indivíduo enquanto cidadão. *
Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

25. As parcerias público-privadas e/ou entre associações facilitam a obtenção de recursos para projetos que geram benefícios para comunidade. (ex. Melhora de infraestruturas, serviços públicos etc.). * *Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7

DIMENSÃO
ORIENTAÇÃO
COOPETITIVA

Leia atentamente as afirmações que se seguem e escolha a opção que melhor se ajusta à sua opinião, no que se refere à Orientação Coopetitiva na Sociedade. Avalie de 1 a 7, considerando 1-Discordo Totalmente a 7-Concordo Totalmente.

26. Na minha cidade as relações interpessoais (ex. amigos, conhecidos e familiares) motivam a formação de parcerias para o desenvolvimento local. * *Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

27. Na minha cidade existem muitas parcerias público e/ou privados (ex. associações, alianças, cooperativas, redes...) para o desenvolvimento local. * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Existe confiança mútua na relação entre os parceiros dos projetos que participo ou conheço. * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. As decisões dos membros das associações (ex. cooperativas, associações comerciais, de bairro etc.) da minha cidade são confiáveis. * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. As parcerias para os projetos de desenvolvimento da cidade geram relacionamentos de amizade. * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Na minha comunidade as pessoas se ajudam (são solidárias). * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Na minha cidade a população considera que tem responsabilidades com a sociedade em que vive. * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Na minha cidade a população é socialmente ativa (participa de projetos que envolvem o desenvolvimento local). * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Minha comunidade conversa sobre os problemas e iniciativas para encontrar soluções em conjunto. * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. A boa comunicação entre as associações (ex. cooperativas, associações comerciais, de bairro etc.) e a sociedade na minha cidade contribui de forma positiva para o desenvolvimento local. * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. O governo municipal mantém boa comunicação com a sociedade. *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Minha cidade possui rede sociais (ex. Instagram, facebook, grupos de whatsapp) que desempenham um papel informativo. * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. A população se sente bem informada sobre o que está acontecendo na cidade.
*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. As empresas na minha cidade participam de redes de cooperação para alavancar o desenvolvimento econômico e social local. * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Somos uma sociedade cooperativa. *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. O setor público e privado trabalha juntos para buscar soluções para os problemas da sociedade local.
* *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. Na minha cidade, os parceiros de cooperação produzem soluções ou produtos uns para outros. *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. A concorrência entre as associações (ex. cooperativas, associações comerciais, de bairro etc.) da minha cidade contribui para aumento da produtividade e do processo criativo dos participantes. * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. A concorrência entre empresas na cidade contribui para o desenvolvimento de projetos voltados para a comunidade. * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. A concorrência entre empresas na cidade contribui para a melhoria do serviço prestado por elas. * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**DIMENSÃO
PERFIL DA
SOCIEDADE**

Leia atentamente as afirmações que se seguem e escolha a opção que melhor se ajusta à sua opinião, no que se refere ao Perfil da Sociedade. Avalie de 1 a 7, considerando 1-Discordo Totalmente a 7-Concordo Totalmente.

46. As universidades da região desenvolvem projetos em parceria com o governo local para solução de problemas sociais. * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. Existe uma concentração de micro e pequenos negócios na minha cidade. * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

48. Na minha cidade existe um polo concentrado de empresas do mesmo setor. * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. Existem muitas cooperativas de produtores locais (ex. Artesãos, produtores agrícolas) na minha cidade. * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50. Na minha cidade experiências anteriores de cooperação com concorrentes foram boas. * *Marcar apenas uma oval.*

	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51. Na cidade temos pessoas com experiências de trabalho em redes de cooperação que facilitam o relacionamento para desenvolvimento de ações sociais. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52. Empresas da minha cidade já realizaram projetos que geraram impactos sociais positivos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

53. Na minha cidade as empresas investem em tecnologia. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

54. O desenvolvimento tecnológico da cidade é avançado. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

55. Os órgãos públicos de minha cidade utilizam tecnologias de informação e comunicação nos serviços prestados à comunidade, por exemplo solicitação de serviços via internet. * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

56. Minha cidade cria produtos e serviços inovadores. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

57. Minha cidade tem influência política na região. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

58. A localização geográfica de minha cidade é um fator que favorece o seu desenvolvimento. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

59. Minha cidade tem influência econômica na região. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

60. Na minha cidade as pessoas pensam de forma semelhante em relação ao que querem para a cidade. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

61. A semelhança cultural entre as pessoas da minha cidade favorece uma relação de cooperação entre elas. * *Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7

62. As associações da minha cidade reúnem pessoas com características semelhantes. * *Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7

**CICLO DE
VALOR
SOCIAL**

Leia atentamente as afirmações que se seguem e escolha a opção que melhor se ajusta à sua opinião, no que se refere à Criação, Apropriação e Devolução de Valor à Sociedade. Avalie de 1 a 7, considerando 1-Discordo Totalmente a 7-Concordo Totalmente.

63. As parcerias entre agentes público-privados (ex. empresas e órgãos públicos) estão gerando emprego e renda para a comunidade. * *Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7

64. As redes de desenvolvimento local da minha cidade (ex. Circuitos turísticos, agricultura e etc.) geram benefícios para todos na cidade. * *Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7

65. Ações em conjunto conduzidas por minha comunidade resolveram alguns problemas sociais locais. * *Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6 7

66. As associações da minha cidade impulsionam a formação de negócios para resolução de problemas sociais e ambientais. * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

67. Houve crescimento dos negócios no meu bairro devido aos projetos conduzidos em conjunto pelas associações público-privadas de minha cidade. * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

68. A ação das redes e associações para o desenvolvimento local gerou benefícios para população. * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

69. A ação das redes e associações para o desenvolvimento local gerou benefícios diretos para meu bairro. * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

70. Os projetos desenvolvidos por associações público-privadas geraram melhoria na capacitação das pessoas de minha cidade. * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

71. Problemas sociais foram resolvidos pela ação conjunta da sociedade, empresas e governo na minha cidade. * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

72. As ações das associações e redes de desenvolvimento local mudaram a forma de pensar das pessoas, gerando mais consciência coletiva. * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

73. A partir da ação das associações público e/ou privadas, a população participa mais das decisões. * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

74. As parcerias públicas e/ou privadas melhoraram a infraestrutura de minha cidade. * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

75. O trabalho em conjunto do setor público e/ou privado trouxe melhorias nos serviços públicos da minha cidade. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

76. Minha cidade está melhor para viver, devido a ação conjunta de todos os cidadãos. *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

77. O empoderamento das pessoas na minha cidade melhorou devido os projetos e ações desenvolvidos em conjunto entre a iniciativa pública e privada. * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PERFIL DO ENTREVISTADO (A)

78. Sexo : *

- Marque todas que se aplicam.*
Masculino
 Feminino Outro

79. Qual sua profissão? *

Marque todas que se aplicam.

- Aposentado(a)
 Agricultor/ Pecuarista
 Empreendedor (comerciante/empresário/artesão e etc.)
 Empregado em Empresa Privada
 Estudante
 Servidor(a) Público (Municipal/Estadual/Federal/Empresa Mista)

80. Qual sua Idade? *

- Marque todas que se aplicam.*
 18 à 25 anos
 26 à 35 anos
 36 à 45 anos
 46 à 55 anos
 56 à 65 anos
 Acima de 66 anos

81. Há quantos anos reside em Areia-PB *

Marque todas que se aplicam.

- Menos de 1 ano
 1 à 5 anos
 6 à 10 anos
 Acima de 10 anos

**APÊNDICE 3: LISTA DE ESPECIALISTAS CONSULTADOS PARA O FACE
VALIDITY**

Nome:	Instituição	País:
Alexandre B. da Silveira	Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)	Brasil
Jefferson Marlon Monticelli	Fundação Getulio Vargas EAESP	Brasil
Joice Denise Schafer	Centro Universitário Leonardo da Vinci	Brasil
keilla Dayane Silva Oliveira	Universidade Municipal de São Caetano do Sul	Brasil
Saulo Ribeiro dos Santos	Universidade Federal do Maranhão	Brasil
Verônica Macário de Oliveira Motta	Universidade Federal de Campina Grande	Brasil
Vinicius Farias Moreira	Universidade Federal de Campina Grande	Brasil
Viviane Santos Salazar	Universidade Federal de Pernambuco	Brasil

APÊNDICE 4 – VALORES MÉDIOS DAS VARIÁVEIS DE COOPETIÇÃO SOCIAL EM AREIA-PB

Dimensão	Variável	Pontuação Média	Dimensão	Variável	Pontuação Média
<i>Valor Social (dimensão 1)</i>		3,73	<i>Nível Tecnológico e de Inovação (dimensão 2)</i>		3,49
	VS3	4,32		NTI1	3,62
	VS4	4,13		NTI2	3,05
	VS5	3,57		NTI3	3,84
	VS6	4,27		NTI4	3,46
	VS7	3,80	<i>Compromisso Social (dimensão 3)</i>		3,71
	VS8	4,26		CMS2	3,97
	VS9	3,79		CMS3	3,51
	VS8	3,94		CMS4	3,65
	VS10	3,92	<i>Governança Social (dimensão 5)</i>		3,72
	VS11	4,14		GS1	3,81
	VS12	4,16		GS2	3,29
	VS13	4,19		GS3	3,99
				GS4	3,79
<i>Competência Social (dimensão 4)</i>		4,18	<i>Características Sóciopolíticas (dimensão 7)</i>		4,85
	CFM3	5,14		CSP1	4,80
	CCL1	4,64		CSP2	4,78
	CCL2	3,92		CSP3	4,98
	CCL4	3,89	<i>Benefícios Individuais e Coletivos (dimensão 8)</i>		5,60
	COMU1	3,33		BIC1	5,59
<i>Experiência Prévia (dimensão 6)</i>		4,72		BIC2	5,61
	EXP1	4,42	<i>Competição (dimensão 10)</i>		4,23
	EXP2	4,63		COMP2	3,86
	EXP3	4,59		COMP3	4,60
	ARRI4	5,25			
<i>Similaridade Cultural (dimensão 9)</i>		4,15	<i>Interdependência (dimensão 12)</i>		3,98
	SML1	3,93		INT2	3,96
	SML2	4,17		INT3	3,99
	SML3	4,36			
<i>Comunicação (dimensão 11)</i>		5,07	<i>Assimetria Social (dimensão 13)</i>		5,27
	COMU4	5,43		ASS2	5,22
	COMU5	4,70		ASS3	5,31

APÊNDICE 5 – COMPROVANTE DE SUBMISSÃO DO ARTIGO 1

Submission Confirmation

 Print

Thank you for your revision

Submitted to

BAR - Brazilian Administration Review

Manuscript ID

BAR-2019-0110.R1

Title

Factorial Analysis and Descending Hierarchical Classification of Categories of the Social Management

Authors

Oliveira-Ribeiro, Rodrigo

Chim-Miki, Adriana Fumi

Machado, Petruska

Date Submitted

01-Aug-2020

[Author Dashboard](#)

APÊNDICE 6 – COMPROVANTE DE SUBMISSÃO DO ARTIGO 2

☰ Canadian Journal of Administrative Sciences

🏠 Home

✍ Author

📄 Review

Submission Confirmation

[Print](#)

Thank you for your submission

Submitted to
Canadian Journal of Administrative Sciences

Manuscript ID
CJAS-Sm-20-0189

Title
An overview of coopetition models elements: connectivity and descending hierarchical classification

Authors
Oliveira-Ribeiro, Rodrigo
Chim-Miki, Adriana Fumi

Date Submitted
07-Jul-2020

Author Dashboard

APÊNDICE 7 – COMPROVANTE DE SUBMISSÃO DO ARTIGO 3

Submission Confirmation

 Print

Thank you for your submission

Submitted to

Revista Brasileira de Gestão de Negócios

Manuscript ID

RBGN-2020-0310

Title

ESCALA DE COOPETIÇÃO SOCIAL: EXPLORANDO O AJUSTE ESTRATÉGICO NO NÍVEL DA SOCIEDADE

Authors

Oliveira-Ribeiro, Rodrigo

Chim-Miki, Adriana

Machado, Petruska

Date Submitted

17-Oct-2020

Author Dashboard