

## “Tem espaço para todas”: as estratégias de relacionamento de maquiadoras profissionais em um contexto binacional

*“There is space for everyone”: the professional makeup relationship strategies in a binational context*

Márcia Vanessah Pacheco Abbondanza<sup>1</sup>, Paola Rosano Rodrigues<sup>2</sup>, Paulo Vanderlei Cassanego Junior<sup>3</sup>, Carolina Freddo Fleck<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal do Pampa (Unipampa), Brasil, mestranda em Administração (Unipampa), e-mail: [marciaabbondanz@gmail.com](mailto:marciaabbondanz@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidade Federal do Pampa (Unipampa), Brasil, mestranda em Administração (Unipampa), e-mail: [paolarosano@outlook.com](mailto:paolarosano@outlook.com)

<sup>3</sup>Universidade Federal do Pampa (Unipampa), Brasil, doutor em Administração (FEA/USP), professor adjunto (Unipampa), Coordenador do Núcleo de Estudos em Redes, e-mail: [paulojr@unipampa.edu.br](mailto:paulojr@unipampa.edu.br)

<sup>4</sup>Universidade Federal do Pampa (Unipampa), Brasil, doutora em Administração (UFRGS), professora associada (Unipampa), e-mail: [carolinafleck@unipampa.edu.br](mailto:carolinafleck@unipampa.edu.br)

### RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar como se configuram as estratégias de relacionamento entre maquiadoras profissionais na fronteira de Santana do Livramento e Rivera, e dessa forma apresentar dados sobre um grupo já analisado, por isso o seu caráter descritivo. A pesquisa é qualitativa, e o método escolhido foi o de estudo narrativo. O instrumento de coleta de dados foi um roteiro de entrevista semiestruturado, em que os resultados foram analisados por meio da técnica de análise interpretativa. A profissão de maquiadora é uma oportunidade de negócio que vêm crescendo na fronteira em questão. O estudo apontou para a coopetição como a principal estratégia presente entre as profissionais entrevistadas. Algumas estão dispostas a auxiliar as iniciantes do setor e as colegas de profissão já estabelecidas, mostrando que há evidências de coopetição e de colaboração. Grupos de cooperação são vistos como algo benéfico e até almejado, para quem trabalha de forma mais isolada, bem como em parceria. A competição foi vista como algo positivo, pois abre oportunidades de especialização e novos produtos para oferecer aos clientes. A pesquisa vem a contribuir para a área de estratégias de relacionamento com foco em empreendimentos hegemonicamente femininos, sendo de caráter autônomo e micro empresarial. O instrumento utilizado para a coleta dos dados pode ser aplicado em estudos semelhantes. Os resultados apontam estratégias de relacionamento que podem ser adotadas por quem trabalha nesse setor, tendo em vista a influenciar novas práticas de gestão em negócios.

Palavras-chave: Coopetição. Estratégias de relacionamento. Profissionais da maquiagem.

### ABSTRACT

The aim of this study is to analyze how they are configured as a relationship between professional makeup on the border of Santana do Livramento and Rivera, and thus present data on a group already analyzed, hence its descriptive character. The research is qualitative, and the method chosen was that of narrative study. The data collection instrument was a semi-structured interview script in which the results were found using the interpretative analysis technique. The makeup profession is a business opportunity that will multiply at the border. The study pointed to cooperation as the main strategy among the interviewed professionals. Some are willing to assist as beginners in the industry and as colleagues in an existing profession showing that there is evidence of cooperation and collaboration. Groups are seen as beneficial and even desired for those who work in a more isolated way as well as in partnership. The competition was seen as something positive as it opens up opportunities for specialization and new products to offer customers. The research contributes to the relationship area with a focus on hegemonically female ventures being autonomous and micro business. The instrument used for data collection can be applied in similar studies. The results point to relationship implementations that can be adopted by those who work in this sector in view of new business management practices.

Keywords: Coopetition. Relationship Strategies. Makeup professionals.

## **1 INTRODUÇÃO**

No âmbito empresarial existem estratégias mais dinâmicas do que somente a competição como uma postura para ascensão e sustentação no mercado. A competição, forma mais tradicional de postura empresarial, que traz a ideia de rivalidade entre concorrentes (BENGTSSON; KOCK, 2000), caracteriza-se pela busca de ganhos individuais, muitas vezes em vista de que alguns recursos não podem ser alcançados simultaneamente (DAGNINO; PADULA, 2002). Antagônico a esse conceito, mostra-se a cooperação que é baseada em apoio recíproco em ações de divisão de trabalho, valores, flexibilidade e promoção do relacionamento interativo entre as pessoas, pautada em um relacionamento forte e de produtividade (LORENTZIADIS, 2002).

Apesar de, à primeira vista, parecer impossível adotar a competição e a cooperação de forma conjunta, o desenvolvimento de pesquisas e teorias permitiu uma ruptura desse paradoxo (BENGTSSON; KOCK, 2000; LADO; BOYD; HANLON, 1997; NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996), dando surgimento a estratégia de coopetição. A coopetição traz a possibilidade de trabalhar ações em conjunto, e posteriormente, competir nos resultados do que foi criado (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). De acordo com as estratégias apresentadas, compreende-se que o caminho pelo qual a empresa decide percorrer frente às mesmas é o que garante a sua ascensão e sustentação no mercado.

Um dos mercados que mais se expande no Brasil é o de beleza e estética, de acordo com o G1 (2019). As empresas relacionadas a este setor estão cada vez mais em alta no contexto brasileiro, seja em diversidade de produtos e marcas ou em serviços prestados, sendo fonte direta ou complementar de renda, principalmente do gênero feminino (G1, 2019). Conforme dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), o setor beleza cresceu a uma taxa anual de 8,2%, e movimentou ao longo dos últimos 10 anos aproximadamente R\$ 100 bilhões por ano.

Dentro desse setor, estão os profissionais da maquiagem. Acredita-se que foi a partir do crescimento do cinema na década de 1920 que essa atividade passou a se tornar uma profissão, e na década de 1980 a profissão passou a ganhar visibilidade e ser mais reconhecida, sendo uma atividade que atualmente está em ascensão, envolvendo glamour e status (OLIVEIRA, 2015).

Esses profissionais podem competir no sentido de fazer cada um o seu trabalho, mas também cooperando em processos, tais como: a compra de produtos em conjunto para baratear

custos, eventos e produções em conjunto para divulgação de trabalho, viagens em conjunto para profissionalização da carreira. Essa fusão de competir e cooperar, simultaneamente, é que proporciona o caráter de coopetição como estratégia de relacionamento nos negócios.

Santana do Livramento, no interior do Rio Grande do Sul, é uma cidade que tem a economia organizada, em sua maior parte, no setor de serviços, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2016). Além disso, esta cidade faz fronteira seca com Rivera – Uruguai, o que facilita o fluxo de santanenses e riverenses que usufruem de produtos e serviços em ambas cidades. Desta forma, a pesquisa foi conduzida na fronteira, com **o objetivo de analisar como se configuram as estratégias de relacionamento entre maquiadoras profissionais na fronteira entre Santana do Livramento e Rivera.**

Justifica-se essa pesquisa de forma a contribuir para a área de estratégias de relacionamento com foco em empreendimentos hegemonicamente femininos, sendo de caráter autônomo ou micro empresarial, já que esse tema costuma ser abordado em empresas, redes de empresas, bem como em indústrias (CEZAR *et al.*, 2018). O mercado de beleza e estética é amplo e está em constante renovação, mostrando-se positivo em indicadores de baixa mortalidade de negócios e que também oferece várias opções de atuação e especialização, de acordo com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC (2016). Em termos práticos, optou-se por estudar a profissão de maquiadora, considerando esta uma oportunidade de negócio que vêm crescendo na fronteira de Santana do Livramento e Rivera, sendo possível observar esse fenômeno, de forma empírica, através das redes sociais virtuais. Acredita-se que os resultados do estudo contribuem para apontar estratégias de relacionamento que podem ser adotadas por quem trabalha nesse setor, tendo em vista a influenciar novas práticas de gestão do negócio.

Dessa forma, o estudo estrutura-se em cinco seções: na primeira seção foi apresentada a introdução de forma a contextualizar o tema de estratégias de relacionamento, posteriormente o objetivo da pesquisa e sua justificativa; na segunda seção o referencial teórico; na terceira, o percurso metodológico empregado; na quarta, a apresentação e análise dos dados obtidos; e na quinta seção, as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 COMPETIÇÃO**

A competição estratégica surgiu no âmbito das batalhas militares e posteriormente foi incorporada na realidade corporativa, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, a partir do incremento de competitividade entre as empresas, com a forte industrialização, disposição de novos produtos, serviços e tecnologias (GHEMAWAT, 2002). De acordo com Porter (2009), a competição não parte de um conceito estreito de rivalidade entre concorrentes diretos (que se manifesta sob disputas de preços, lançamentos de produtos, descontos, publicidade, melhorias em serviços, etc). Para o autor, além da rivalidade entre concorrentes, existem mais quatro forças envolvidas nesse âmbito: clientes, fornecedores, entrantes potenciais e produtos substitutos.

Conforme Porter (2009), a ameaça de novos entrantes pressiona custos, preços e níveis de investimento, e provoca mudanças em relação à competição quando os entrantes já atuam em outros mercados e decidem diversificar em outro setor. Já os substitutos estão presentes e podem limitar o potencial de lucro do setor se houver uma imposição de teto de preços. Os fornecedores podem capturar a maior parte da criação de valor ao cobrar preços mais altos e limitarem a qualidade dos produtos e serviços, por exemplo. Ao contrário, os clientes podem exercer seu poder de barganha ao tentar reduzir preços e exigir melhor qualidade em produtos e serviços.

Para Hamel e Prahalad (1995), as empresas precisam olhar o seu entorno, em que se faz necessária a análise das grandes iniciativas lançadas recentemente, os problemas que permeiam a alta gerência, o que é referência em excelência, o registro de criação de novos negócios, o olhar para o futuro, e as capacidades empresariais. A base para a criação e sustentação de vantagem competitiva é a identificação e desenvolvimento de suas competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990). A vantagem competitiva pode perdurar por um longo período, mas não é o tempo que define a sua existência, mas sim a incapacidade de competidores atuais e potenciais para duplicá-la, ainda na visão de Barney (1991).

As empresas domésticas podem competir com empresas estrangeiras combinando seus conhecimentos internos com uma variedade de conhecimentos de fontes internacionais, em que

a imitação se torna um mecanismo explicativo da relação entre a concorrência estrangeira e o desempenho da inovação das empresas locais (XIA; LIU, 2018).

A competição é uma prática que prevê a disputa por ganhos comuns à organizações rivais e ocorre em nível horizontal, porém, no âmbito competitivo atual, muitas empresas optam pela formação de parcerias com objetivos específicos para a geração de eficácia organizacional (WINCKLER; MOLINARI, 2011). Em vista disso, é preciso abordar a prática da Cooperação, apresentada logo a seguir.

## 2.2 COOPERAÇÃO

O conceito de cooperação pode ser facilmente confundido com o de colaboração, pois os dois possuem significados de “trabalho em conjunto”. Na cooperação cada envolvido oferece no âmbito cooperativo o que tem de melhor e age de maneira complementar, ainda que tenha sua independência à parte (WINCKLER; MOLINARI, 2011). O termo cooperação possui um valor que engloba principalmente a ideia de ser espontâneo, de possuir um caráter de viés voluntário e ser tolerante aos fatos (MOTTA, 1994). De tal modo, na visão de Barnard (1979), a cooperação tem sua justificativa na superação dos limites do indivíduo, ou seja, na superação do que um único poderia fazer.

Mayo (1949) já salientava que é na sociedade onde a mudança ocorre de maneira repentina e contínua, em que todos os processos que envolvem o contexto social devem ser revistos de maneira rápida. Assim sendo, as organizações não sobrevivem e prosperam unicamente de seus esforços individuais, pois o desempenho positivo de uma empresa estará ligado ao empenho das demais e esse será o reflexo que ocasiona as ligações de natureza indireta com as demais organizações (WILKISON; YOUNG, 2002). Para Lado (1997), quando a cooperação dentre as empresas é reconhecida como uma estratégia, ela pode ser analisada em termos de sua capacidade de influenciar empresas a lidar com problemas competitivos e gerar vantagem competitiva sustentada.

Para Wilkison e Young (2002) isso ocorre porque a cooperação simultânea é benéfica no sentido de expansão do montante de recompensas, bem como de recursos disponíveis. Lorentziadis (2002) argumenta que em um ambiente cooperativo, os indivíduos idealizam que seus objetivos estão relacionados de maneira positiva, o que significa que cada indivíduo atingirá seus objetivos ao passo que os demais atingirem.

A cooperação pode ser caracterizada como uma relação de nível horizontal, que possui motivações, sendo estas semelhantes ou totalmente distintas entre os envolvidos, em que o principal objetivo é a geração de benefícios mútuos dos quais remetem à reciprocidade (WINCLKER; MOLINARI, 2011). A necessidade de avançar para estratégias de cooperação demanda aprimoramento das competências, sejam elas em comunicação, em aquisição ou em disseminação de conhecimento, visto que as pequenas empresas isoladas não conseguem sozinhas atingirem esses objetivos (TEIXEIRA, 2003).

Mintzberg *et al.* (1996) contribuem de forma a exemplificar os tipos de cooperação, em que cabe citar alguns como: os trabalhos em equipe, comissões ou até mesmo grupos dentro de uma organização. Ainda Mintzberg *et al.* (1996) ressaltam que são característicos dessas relações aquelas cujas quais envolvem os fornecedores, distribuidores, clientes e governo, com o intuito da viabilização positiva da organização que ali se encontra. O sucesso dos sujeitos que trabalham em cooperação acontece em conjunto, acarretando desse estado o “apoio mútuo por ações efetivas que desenvolvam a divisão de trabalho, sentimentos positivos, flexibilidade e promoção da interação entre as pessoas para que se tenha forte relacionamento e trabalho produtivo” (LORENTZIADIS, 2002, p. 23). Embora os concorrentes cooperem, isso não significa que eles não competem, como pode ser visualizado no próximo tópico que trata sobre coopetição.

### 2.3 COOPETIÇÃO

O termo coopetição foi adotado, nos estudos acadêmicos, primeiramente por Nalebuff e Brandenburger (1996, p. 14), ao fazerem analogias sobre a dinâmica de competir e cooperar ao mesmo tempo, como se fosse um relacionamento de luta e paz, em que cooperar se dá no sentido de trabalhar em conjunto, e competir no momento de dividir o que foi criado, “sem ter que matar a oposição”.

A heterogeneidade que existe dentro de uma rede de negócios pode explicar porque os concorrentes precisam desenvolver relacionamentos diretos uns com os outros, assim como laços e vínculos (BENGTSSON; KOCK, 2000). Mesmo que as empresas adquiram recursos, é difícil acessá-los individualmente. Uma alternativa é criar valor compartilhando conhecimento e recursos através da cooperação e, ao mesmo tempo, competindo para alcançar os melhores

resultados, num ambiente de coopetição que envolve trocas econômicas e não econômicas (BENGTSSON; KOCK, 2000; BENGTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010).

É provável que a coopetição surja à medida que mais empresas entrem na indústria, num cenário em que as oportunidades de crescimento do mercado diminuem, fazendo com que os recursos se esgotem rapidamente (LADO; BOYD; HANLON, 1997). Há pouco ou nenhum incentivo em cooperar quando a pressão competitiva é baixa e quando um contexto ambiental é caracterizado por amplos recursos e oportunidades de crescimento. Como vantagem da coopetição, salienta-se que a confiabilidade de uma empresa como parceira de troca também pode melhorar sua reputação e aumentar a probabilidade de que ela se engaje em relacionamentos cooperativos futuros (LADO; BOYD; HANLON, 1997)

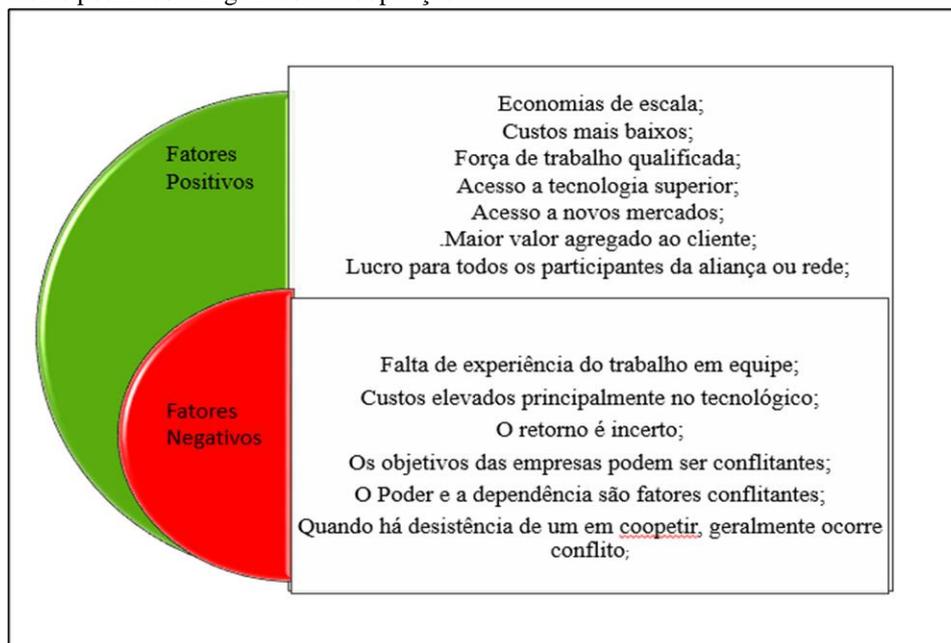
Conforme Baiardi (2008), a coopetição não só se tornou possível, como passou a fazer parte de aglomerações produtivas e de redes empresariais e governamentais que têm objetivos comuns, por exemplo. A coopetição se trata de uma atividade com resultados positivos para ambos os participantes, geralmente, no sentido horizontal (WINCKLER; MOLINARI, 2011). Conforme as autoras, para viabilizar a coopetição, não se descarta a possibilidade de atividades colaborativas precedentes às cooperativas e competitivas, ou seja, a existência de alianças em benefício de um lado apenas. A coopetição também pode apresentar disfunções, como apontado por Khanna, Gulati e Nohria (1998), se ocorrer de as empresas enxergarem sua relação com os outros membros da aliança como estritamente competitivas ou estritamente cooperativas; isso poderá gerar resultados abaixo do ideal para uma ou mais empresas da aliança cooperativa.

Em linhas gerais, a coopetição permite que as empresas cooperem entre si para atingir um determinado objetivo previamente estabelecido, mas competem em função de que não trata-se de uma sociedade, e sim de parcerias. . Na prática, essa teoria estabelece um jogo de negócios entre os agentes externos, que formam uma Rede de Valores. Deste modo, as empresas inseridas na Rede de Valores, estando mais próximas de fornecedores, clientes e concorrentes, podem se aproveitar dos benefícios promovidos dentro dessa relação (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

Coopetição é uma relação paradoxal entre dois ou mais atores, dos quais estariam envolvidos em uma relação de interação em um panorama cooperativo e competitivo (simultaneamente), seja de um caráter horizontal ou vertical (BENGTSSON; KOCK, 2014). Todavia, em contextos voltados para o ramo tecnológico, a coopetição é alvo de muitas críticas devido aos desafios que o novo termo impõe, alguns desses podem ser citados como: o ciclo de

vida dos produtos, a tendência da inovação das tecnologias e a grande cobrança da sociedade em padronização tecnológica. (GNYAWALI; PARK, 2009). Corroborando para a questão abordada anteriormente, assim como existem aspectos positivos para a abordagem da coopetição, também se encontra a presença de aspectos negativos que podem ser visualizados na Figura 1.

Figura 1 - Fatores positivos e negativos da coopetição



Fonte: elaborado pelos autores, baseado em Zineldin (2004).

A coopetição pode ser encontrada em um nível interorganizacional (o qual ocorrerá entre uma grande gama de empresas ou instituições) ou em um estágio voltado para o intraorganizacional, que será sucedido no interior de uma empresa (SILVEIRA, SANTOS; HANSEN, 2018).

O processo de coopetir agrega valor às empresas inovadoras das quais aceitam, de maneira conscientizada, o quão importante é a tarefa de manter relações com parceiros e clientes durante os processos de inovação e execução de processos, o que garantirá vantagem competitiva no mercado e também trará uma bagagem de construção de conhecimento frente aos demais (DOLINSKA, 2015).

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

A abordagem do estudo é qualitativa, sendo de caráter descritivo por se tratar de um grupo já analisado em áreas como administração (OLIVEIRA, 2015) e relações públicas (LORENZONI, 2019) por exemplo. A abordagem qualitativa se dá pela necessidade de aprofundamento das informações, não pretendendo generalizar os resultados, mas proporcionar análises situacionais para o leitor (STAKE, 2011), como forma de responder satisfatoriamente o objetivo de analisar como se configuram as estratégias de relacionamento entre maquiadoras profissionais na fronteira entre Santana do Livramento e Rivera.

O estudo narrativo foi o método adotado, sendo este um estudo qualitativo realizado com populações pequenas, concentrando-se mais na narrativa do tema estudado do que com os indivíduos em si (CRESWELL, 2014). No caso do presente estudo, o foco são as estratégias de relacionamento entre as maquiadoras profissionais que fazem parte do estudo. Sendo assim, por ser um tema ainda não pesquisado na fronteira, e no qual não há dados quantitativos e análises em profundidade que permitam a compreensão acerca das estratégias de relacionamento nesse setor, optou-se por um estudo narrativo, em que se optou por uma escrita mais livre no momento de contrastar os relatos das entrevistadas com a fundamentação teórica.

Foram analisadas maquiadoras profissionais na fronteira de Santana do Livramento – Rio Grande do Sul/BR e Rivera – Uruguai, esse recorte geográfico foi se deu em função da conveniência, pois os pesquisadores desse estudo residem nessa fronteira. Nesse estudo, as redes sociais virtuais Facebook e Instagram tiveram papéis fundamentais na escolha das participantes da pesquisa. Foi feita uma busca prévia nas redes sociais virtuais Instagram e Facebook, em que contatos informais e postagens em grupos de discussão à procura de maquiadoras na fronteira deram início aos primeiros contatos. No entanto, após a análise de *likes* e publicações pelo aplicativo Netvizz, no Facebook, percebeu-se que algumas publicações não possuem muito alcance, mesmo em páginas com mais de cinco mil seguidores. Por conseguinte, realizou-se buscas no Instagram para filtrar maquiadoras profissionais.

Foram identificadas e contatadas oito mulheres do setor. Destas, cinco disponibilizaram-se a participar da pesquisa como entrevistadas, sendo que as demais não responderam ou acabaram cancelando a entrevista em função de tempo. Durante o contato prévio com as empreendedoras esclareceu-se o objetivo do estudo e procedimentos para as entrevistas. As entrevistadas são mulheres de 22 a 35 anos, que atuam no ramo da maquiagem de forma

profissional em períodos que variam de 2 a 5 anos, sendo estas, duas uruguayas (que residem em Rivera) e três brasileiras (que residem em Santana do Livramento).

Optou-se pelo uso de um roteiro de entrevista semiestrurado. Entende-se que este tipo de instrumento “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações” (TRIVIÑOS, 1987, p. 152). Este formato de roteiro foi o mais adequado, pois permitia aos pesquisadores manter o foco, mas ao mesmo tempo garantia a liberdade de no transcorrer da entrevista realizar perguntas de aprofundamento de tópicos e até mesmo de esclarecimento de pontos em que as entrevistadas apresentassem dúvidas. O roteiro de entrevista foi elaborado e adaptado com base no *framework* de Cezar *et al.* (2018), o qual pode ser verificado na Figura 2:

Figura 2 - Roteiro de entrevista

Variáveis	Perguntas respondentes sobre o setor de Serviços em Beleza & Estética
Operacionais	
Estratégias de relacionamento:	Qual (is) sua (s) estratégia (s) para progredir no setor de serviços de beleza e estética? Você percebe a competição desse setor na fronteira? O setor em que você atua é competitivo entre si? Existem grupos ou redes de cooperação no setor de serviços de beleza e estética? Como eles funcionam?
Visão das Empreendedoras	Como você percebe a relação entre as envolvidas no setor em que você atua na fronteira? É uma relação de independência (“cada um por si”), de reciprocidade/mutualidade (“Um por todos e todos por um”) ou uma combinação das duas?
Estratégia	Existe interesses semelhantes entre empreendedoras do setor em que você atua? Essas semelhanças são usadas de maneira estratégica para criar valor nos negócios? Existe conflito de interesses entre as envolvidas no setor de em que você trabalha? Como você lida com isso?
Fonte de valor	Você acredita que a cooperação entre empreendedoras do setor de serviços de beleza e estética é uma estratégia que leva a uma diferenciação vantajosa no mercado? Ou a fonte de valor encontra-se de maneira individual, cada um com suas estratégias?
Relação entre as empreendedoras	No setor de serviços de beleza e estética é possível alcançar o êxito ao mesmo tempo que as outras partes envolvidas (concorrentes)? Ou êxito se dá a partir do insucesso da outra?
Intensidade da relações	Qual a intensidade das relações entre as empreendedoras do ramo em que você atua?
Comportamento das empreendedoras	Você percebe quais sentimentos nas relações entre empreendedoras do setor?

Fonte: adaptado e elaborado pelos autores com base no *framework* de Cezar *et al.* (2018).

Os dados deste estudo foram coletados e analisados através da análise interpretativa, que segundo Severino (2017), toma uma posição própria a respeito das ideias enunciadas, e tem como o objetivo superar a estrita mensagem do texto. Buscou-se contrastar as falas das entrevistadas com as teorias sobre competição, cooperação e cooptação, na tentativa de encontrar convergências ou divergências entre as teorias e o fenômeno analisado. Por se tratar de um público feminino, achou-se pertinente apresentar aspectos relacionados a gênero nas análises, tais como competitividade, rivalidade e sororidade feminina, utilizando referências científicas.

Como não havia o intuito de criar categorias sobre o que se estava analisando, entende-se que a análise interpretativa traria mais contribuições aos resultados do estudo. Na sequência são apresentados os resultados das entrevistas e análises, considerando especialmente o que a teoria aponta sobre práticas de cooperação, competição e cooptação.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os nomes reais das entrevistadas foram substituídos por nomes fictícios. As análises que seguem são apresentadas na mesma sequência em que a teoria foi apresentada anteriormente. A escolha por esse formato de apresentação se dá porque a identificação dos elementos dos conceitos apresentados, ou não, é fundamental para que se responda o objetivo da pesquisa.

### **4.1 COMPETIÇÃO**

O mercado de beleza e estética está cada vez mais em alta no contexto brasileiro, especialmente o de maquiagem. Levando em consideração estas informações, as falas das entrevistadas demonstram que elas estão atentas a este crescimento e percebem o aumento da competição no setor em Santana do Livramento e Rivera.

Essas evidências foram percebidas por três das cinco entrevistadas: *“Hoje em dia aqui tem muita competição, tem muito pessoal maquiando, tem muito maquiador, então todos os dias nasce um maquiador [...] cresceu muito a maquiagem hoje em dia”* (ROMINA); *“A área da maquiagem principalmente tem crescido nesses dois, três últimos anos”* (MARÍA); *“Surgiu*

*essa nova fase, essa geração nova de maquiadoras que antes era de contar nos dedos, agora não (risos) nem sei quantas” (EDUARDA).*

Foi destacado o crescimento de cursos e de mais opções de produtos pela entrevistada Eduarda, percebido na fala *“Além desse boom que deu das maquiagens profissionais também deu dos cursos”*. A entrevistada relatou que antes do ano de 2018 era mais difícil capacitar-se porque na cidade não existiam cursos de qualidade, necessitando então de mobilidade nesse sentido. Outra questão apontada pela mesma, é que em 2019 marcas nacionais passaram a ofertar produtos profissionais, o que segundo ela, facilita muito, já que antes esses produtos profissionais eram somente importados (dificultando assim, o acesso e o custo). Conforme Xia e Liu (2018), a imitação torna-se um mecanismo explicativo da relação entre a concorrência estrangeira e o desempenho da inovação das empresas locais. Isso explica a criação de produtos nacionais de qualidade semelhante ao que antes era somente importado. Nesse contexto, a competitividade apresenta-se como positiva, pois o crescimento do setor de beleza e estética permite uma maior oferta de produtos no mercado, ou seja, de insumos para a reprodução do serviço de maquiagem.

A competição estratégica é percebida com a disposição de novos produtos, serviços e tecnologias (GHEMAWAT, 2002). De acordo com Prahalad e Hamel (1990), a base para a criação e sustentação de vantagem competitiva é a identificação e desenvolvimento de suas competências essenciais. Todas as entrevistadas enfatizaram a questão de cursos profissionalizantes para o desenvolvimento da carreira, além da utilização de redes sociais (recurso tecnológico) como forma de mostrar o trabalho, bem como um meio de obter informações e buscar inspiração: *“Fazendo cursos de atualização, se especializando e verificando os pontos como qualidade no serviço, qualidade no atendimento, para poder manter um padrão e verificar esses aspectos pra cada vez melhorar” (JOANA); “Acho que as minhas primeiras estratégias são as redes sociais, o Facebook e o Instagram” (ISABEL)*; A entrevistada também salientou a questão ecológica como critério de escolha em maquiagens, fator que não foi mencionado pelas outras entrevistadas, além da higiene, ambas vistas como um diferencial para Isabel.

*“Buscar um produto de boa qualidade, inovando [...] qual serviço que gostam mais, então colocar aquele serviço em promoção ou fazer sorteio, e curso, porque tem uma notória mudança quando tu faz um curso” (EDUARDA); “Sempre estar me atualizando, sempre, eu faço muito curso, e pretendo fazer mais cursos, eu dou cursos também”; “Eu vendo meu*

*trabalho através do Instagram na verdade que é como a maioria dos clientes chegam pra mim, tanto de Livramento quanto de Rivera, é através de redes sociais ” (ROMINA); “O que eu uso são as redes sociais, que foi a ferramenta que eu encontrei pra atingir maior número de público. Então o que eu faço é manter minha conta sempre ativa, publicando todos os dias” (MARÍA).*

Hamel e Prahalad (1995) enfatizam a necessidade de análise das grandes iniciativas lançadas recentemente, o que é referência em excelência, o olhar para o futuro, e as capacidades empresariais, questão se faz presente nas falas de todas as entrevistadas como forma de progredir no setor e se destacar: *“Tu faz um curso e vai agregando valor ao teu serviço e vai expandindo e isso acontece com outras também” (EDUARDA); “Trazendo novidades para fronteira e fazendo a diferença, porque tem pessoas que ficam no tempo e tem pessoas que avançam” (ROMINA); “Conhecer coisas novas, de buscar cursos fora, de poder crescer um pouco mais tendo mais conhecimento, então isso termina valorizando nosso trabalho, nossa área nesse sentido” (MARÍA);* A entrevistada acredita que muitas jovens entram para a área mais pelo interesse do dinheiro, e nem tanto pela profissionalização. Falta conhecimento e orientação nesse sentido, sendo o mesmo destacado por Romina.

Além da rivalidade presente no setor, a questão dos novos entrantes pode pressionar custos e preços (PORTER, 2009). Eduarda passou a praticar um preço mais baixo em comparação ao começo de sua atuação, em função de que a competitividade no setor aumentou muito. Na visão de María, existe o problema do preço, pois quem está começando a trabalhar no ramo acaba colocando um preço mais baixo e desvalorizando o trabalho dos profissionais mais antigos.

A vantagem competitiva está na incapacidade de competidores atuais e potenciais de duplicá-la (BARNEY, 1991). As falas de Eduarda, Romina e María convergem, pois para elas cada maquiadora tem um “dom”, um “jeitinho”, “uma mão”, um “estilo”. Não há como um único profissional agradar a todos os públicos, e nem atender a toda a demanda da fronteira. Sendo assim, todas as cinco entrevistadas acreditam que há espaço para todo mundo trabalhar no setor.

Situações de conflito e rivalidade foram apontadas por quatro das cinco entrevistadas, como algo que ocorre nesse setor. Isabel enxerga grupos de cooperação e não percebe relações de conflito, apenas a competitividade. Para ela, poderia haver conflito para conquistar clientela, mas isso não foi ressaltado pelas demais entrevistadas. Romina e María compartilham da

mesma visão ao relacionar a questão de gênero e conflito: *“Sempre tem isso de conflitos, ciúmes de não estar no mesmo lugar, de não participar dos mesmos eventos [...] não é fácil, as mulheres são terríveis (risos), mas dá para lidar”* (ROMINA). María chegou a participar de um grupo de cooperação, mas não deu certo, e relata: *“Toda a área que tem muita mulher ou muitas pessoas, cada uma com ideia diferente e cada uma com uma união, uma personalidade, um caráter diferente, então acaba tendo conflito. Às vezes a maioria dos conflitos é pela competitividade”* (MARÍA).

Ainda há um caminho para a quebra dessa rivalidade naturalizada e imposta socialmente durante séculos, no que diz respeito às relações femininas, para que aos poucos a sororidade possa ser colocada em prática (SILVEIRA; ALDA, 2018). Ainda sobre conflito e rivalidade: *“O pessoal aqui é mais reservado, é a concorrência, que fazem, não querem se expor [...] sendo que tem trabalho pra todo mundo, eu vejo muitas críticas de colegas mesmo da área, gostam de apontar os erros, mas eu procuro lidar”* (JOANA). Joana afirma que há somente uma ou duas pessoas do qual ela pode contar no momento de trocar alguma ideia, alguma informação. Eduarda relatou situações em que pediu informações para as concorrentes no setor, principalmente sobre onde encontrar determinados produtos, mas não foi atendida, para ela trata-se de: *“Um atraso mental de estar segurando alguma informação que não é nada sigiloso, mas tu pode facilitar pra alguém, cortar o caminho”* (EDUARDA).

A competição entre mulheres pode ser compreendida como um produto cultural que perpassou a convivência feminina ao longo do tempo, fazendo com que as mesmas compitam sem mesmo saber o porquê dessa ação, desse comportamento que pode transcender o âmbito profissional ao tornar-se um caso pessoal (LAVOR, 2018). São questões que limitam a cooperação no setor, mas que parecem não exercer impacto significativo no desempenho e espaço na área de atuação.

As entrevistadas acreditam que a área da maquiagem dispõe de espaço para todos, sem ter que esperar pelo fracasso de um concorrente, e que grupos de cooperação são vistos como algo benéfico e até almejado para as mesmas (abordagem do tópico seguinte). A relação de “cada um por si” não significa que o setor seja exclusivamente competitivo, pois a competição foi vista como algo positivo que caminha junto ao crescimento desse mercado, de forma a abrir novas oportunidades de especialização e novos produtos para fornecer qualidade aos clientes.

## 4.2 COOPERAÇÃO

Segundo Winckler e Molinari (2011), a cooperação remete a ideia de “trabalho em conjunto”, em que o diferencial se concentra na ideia de oferecer na relação de cooperação o que há de melhor em si, mesmo que por outro lado ainda tenha sua independência.

As entrevistadas apontam indícios de cooperação, quando, por exemplo, María acredita que tudo que é feito grupalmente é mais vantajoso. De acordo com ela, se existisse mais cooperação, as empreendedoras poderiam criar grupos de maquiadoras, até mesmo estabelecer preços entre as envolvidas do ramo. Corroborando a este apontamento, as entrevistadas Eduarda e Joana ressaltam: *“Eu acredito que sim, a união faz a força, poderia fortalecer muito mais se fossemos mais unidas”* (EDUARDA); *“Eu até gostaria de ter um local que tivessem colaboradores, profissionais especializados, para trabalhar juntos e crescer nessa área. Mas é aquilo, eu vejo mais uma competitividade, uma concorrência”* (JOANA).

Nas visões das entrevistadas Isabel e Eduarda a cooperação é uma troca vantajosa: *“Superimportante, porque uma maquiadora pode indicar outra, se ela não consegue atender em tal horário, bem como as dicas trocadas entre elas e maneiras diferentes de trabalhar que isso acrescenta muito na profissão”* (ISABEL); *“As promoções, eventos, até mesmo fotos realizadas juntas colocam-nas em evidência, todo mundo sai ganhando em algum momento na cooperação”* (EDUARDA). Essas características remetem ao que Wilkison e Young (2002) argumentam sobre a cooperação ser um processo simultâneo e benéfico no sentido de recompensas mútuas e aumento dos recursos disponíveis.

Para Lorentziadis (2002), o sucesso dos sujeitos que cooperam acontece em conjunto, através do apoio mútuo por ações como a divisão do trabalho, sentimentos positivos flexibilidade e promoção da interação entre as pessoas para que se tenha forte relacionamento e trabalho produtivo, o que é presenciado nas falas de Romina e Eduarda: *“Eu tenho muitas colegas, que eu me dou super bem, maquiadoras e a gente trabalha juntas, a gente faz evento juntas, e eu acho que tem trabalho para todo mundo sempre”* (ROMINA); *“Eu digo isso, quando tu trocas uma experiência aquilo não vai interferir negativamente, eu não me importo em dizer que produto que eu uso, ou da maneira que eu faço, porque a minha mão vai ser sempre a minha mão”* (EDUARDA).

A entrevistada Romina salienta que as mídias sociais como Facebook e Whatsapp auxiliam bastante nas formações de grupos, para trocas de ideias, bem como para exposição de

informações, quanto a material para trabalho, em como elaborar determinada maquiagem, até onde encontrar o produto que muitas vezes é difícil de localizar, sendo algo muito benéfico para as envolvidas. Assemelha-se ao que Lado (1997) afirma quando a cooperação entre empresas é reconhecida como um fator estratégico, sendo que esta pode ser analisada na sua capacidade de influenciar as demais, frente a lidar com problemas competitivos e com intuito de gerar vantagem competitiva.

Existem tipos de cooperação que podem ser caracterizados como: os trabalhos em equipe, comissões ou até mesmo grupos dentro de uma organização (MINTZBERG *et al.*, 1996). Os quais foram apresentados somente nas falas das entrevistadas Romina e Joana respectivamente: *“No ano passado a gente fez um Workshop e tiveram seis maquiadoras organizando, foi realizado por quatro maquiadoras daqui da fronteira uma do lado do Uruguai (departamento de Rivera) e as outras três do lado de Livramento, a gente sempre se uniu”* (ROMINA); *“A meu ver, se é dentro de um salão, de uma empresa, a equipe, eu acredito que tenha cooperação”* (JOANA).

Barnard (1979), compreende que a cooperação tem sua justificativa na superação dos limites do indivíduo, ou seja, na superação do que um único poderia fazer. Isso pode ser percebido na fala de Romina: *“Eu tenho um grupo, nesse grupo no qual eu participo nós temos os mesmos interesses e a gente se ajuda muito, tanto é que eu digo, a gente faz viagens juntas que se a gente fosse egoísta a gente ia sozinha, cresceria sozinha, e não é assim”*. Entre as envolvidas no grupo de Romina há uma compreensão das necessidades e desafios das colegas, na vida profissional e pessoal, que vai ao encontro de Lavor (2018), em que o compartilhamento de experiências, os desafios semelhantes entre as mulheres, a torcida pelo crescimento das colegas e o compartilhamento de informações relacionadas a estratégias perpassam essas alianças. A sororidade é percebida nesse grupo, mas Romina salienta que dentro do ramo da maquiagem há vários grupos, o que corrobora com Lavor (2018) sobre a existência de redes, sendo estas construídas de forma espontânea.

Motta (1994) salienta que na sociedade atual o termo cooperação possui uma importância que remete a ideia de ser espontâneo, de possuir um caráter de viés voluntário e de ser tolerante aos fatos. Todavia, embarcar em uma estratégia de cooperação demanda aprimoramentos e competências, em comunicação, aquisição e troca de conhecimentos, devido ao fato de que isoladamente não se consegue atingir esses objetivos (TEIXEIRA, 2003).

As falas das entrevistadas vão ao encontro do que tratam os autores, pois Romina participa de grupos com amigas colegas de profissão, as quais juntas compartilham muitas informações e até mesmo viagens para profissionalização na carreira, além da criação de eventos em conjunto. De acordo com os relatos, há grupos de cooperação, mesmo que estes não incluam todas as pessoas envolvidas no setor. Os grupos são tanto de trabalho prático quanto os grupos para trocas de mensagens como o Whatsapp. Sobressaem indícios de cooperação e vontade de uma maior união por parte de algumas envolvidas no ramo. Se essas empreendedoras tivessem relações mais estreitas e fossem mais abertas a formar parcerias além dos seus grupos mais fechados, essa área de atuação seria mais cooperativa como um todo.

### 4.3 COOPETIÇÃO

Existe a alternativa da criação de valor compartilhando conhecimento, recursos através da cooperação e, ao mesmo tempo, competindo com intuito de alcançar melhores resultados, no ambiente de coopetição (BENGTSSON; KOCK, 2000; BENGTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010), indo ao encontro do que dizem as entrevistadas Isabel e Joana: *“Aqui na fronteira pelo menos eu vejo que as maquiadoras que tem aqui, elas são bem unidas, então elas vão crescendo juntas, elas se ajudam sabe”* (ISABEL); *“Nas redes sociais eu vejo muito, tem consultoria, tem bastante troca de ideia aqui, quando eu estou em algum curso com alguma colega tem as que eu me dou, e a gente troca alguma ideia”* (JOANA).

De acordo com a entrevistada Romina, cada um tem suas estratégias frente ao mercado, porém existem grupos de cooperação para a construção de eventos na fronteira, onde o principal objetivo é reunir um grande público de profissionais do ramo de estética e beleza. A fala de Romina retrata que: *“A gente coopera, cada um faz o seu, mas nos somamos, porque eu acredito que sozinho tu não faz nada, quando a união faz a força, se junta várias da mesma área a gente faz coisas incríveis aqui na fronteira”*.

Zineldin (2004) aponta aspectos positivos e negativos na coopetição. Na fala de Romina surgem aspectos negativos: *“É uma boa estratégia se unirem para crescerem porque sozinho às vezes não chega tão longe quanto em grupo sim, ainda mais se é da mesma área eu acho que deveria ser mais assim, lamentavelmente são poucas as que a gente se une, e se leva bem”*. O relato de Romina é particular e não pode ser generalizado ao setor da fronteira.

Winckler e Molinari (2011) mostram que para viabilizar a coopetição, pode haver atividades colaborativas precedentes às cooperativas e competitivas, ou seja, anteriormente houve uma existência de alianças com benefícios para um parceiro apenas (tem-se então uma estratégia de apoio, ou seja, colaborativa e não cooperativa).

Sendo assim, vários aspectos de colaboração puderam ser verificados nas falas das entrevistadas Eduarda, Romina e María: *“Eu vivo doando as minhas maquiagens que eu as vezes eu compro, não gosto”* (EDUARDA). As doações são feitas tanto para as clientes quanto para “meninas maquiadoras”, o que dá a ideia de estas serem iniciantes na área. Sobre patrocínio de empresas em setores variados, Romina relata que são indispensáveis para a realização de eventos como *Workshops* em maquiagem: *“É um evento grande que requer um universo muito grande... sozinhas não dá”*, ainda segundo ela: *“Tem muito patrocinador sim, o ano passado a gente teve muitos, a maioria foram do lado brasileiro que do uruguaio... Tivemos um Free Shop no ano passado, e esse ano já temos muito mais”*.

Ainda sobre a questão da colaboração, María pode fornecer informações interessantes de suas práticas. Segundo María: *“Todas essas maquiadoras, colegas que falam comigo, eu sempre to ajudando, dando opinião pra elas, elas pedem opinião pra mim. É... as vezes tem técnicas que elas estão querendo fazer e elas me perguntam e é isso, a gente vai se ajudando uma a outra.”* Além disso, María demonstra interesse e preocupação em ajudar as iniciantes no ramo, que às vezes não estão motivadas em função da alta competição, e acabam por comparar seus trabalhos com o das mais antigas na área: *“A gente sabe que como em toda a profissão tem altos e baixos né, ai tem gurias que tão começando e são muito boas, e pela competição elas sentem medo, ficam as vezes se comparando muito”*.

Contudo, através dos relatos de maquiadoras profissionais na fronteira percebe-se uma fragmentação deste ramo, no que diz respeito às relações informais que vão se criando, mas que no geral a coopetição foi a estratégia de destaque nesse setor, especificamente no caso da fronteira estudada. Algumas profissionais estão dispostas a auxiliar as iniciantes do setor e as colegas de profissão já estabelecidas, mostrando que há evidências de coopetição e de colaboração.

A coopetição se fez presente em todas as variáveis operacionais nos resultados do estudo, como pode ser observado no Quadro 1. A coopetição diz respeito a relação de interdependência entre as organizações, que interagem adversariamente em função dos

interesses conflitantes e, simultaneamente, de forma cooperativa devido a interesses comuns (BENGTSSON; KOCK, 2000).

O Quadro 1 sintetiza os resultados obtidos a partir das entrevistas, de acordo com as variáveis estabelecidas no *framework*, que podem ser vistas no Quadro 1.

Quadro 1 - Coopetição como resultado

Variáveis Operacionais	Competição	Cooperação	Coopetição
Estratégia de Relacionamento	✓		✓
Visão das empreendedoras			✓
Estratégia			✓
Fonte de valor		✓	✓
Relação entre as empreendedoras			✓
Intensidade das relações			✓
Comportamento das empreendedoras		✓	✓

Fonte: elaborado pelos autores com base nos resultados do estudo (2019).

Optou-se também por destacar quando a competição e a cooperação foram percebidas em maior grau nas falas das entrevistadas, ainda que ao final todas as variáveis operacionais apresentam a coopetição como resultado. Os elementos de competição e cooperação surgiram de forma equilibrada nas seguintes variáveis: Visão das Empreendedoras; Estratégia; Relação entre as Empreendedoras; e na Intensidade das Relações.

A competição se sobressaiu apenas na variável Estratégia de Relacionamento, tendo em vista que as interrogações realizadas nesse sentido foram em relação a competição do setor como um todo e sobre quais as estratégias utilizadas para progredir no setor. Ainda sobre a Estratégia de Relacionamento foi questionado se as empreendedoras percebiam grupos de cooperação do setor na fronteira e como estes funcionam. Considerando que algumas respostas não foram positivas, a competição foi mais ressaltada do que os traços de cooperação que emergiram em algumas falas.

A cooperação foi mais marcante nas variáveis Fonte de Valor e Comportamento das Empreendedoras, que enxergam a cooperação como algo vantajoso para progredir no mercado e mostraram a existência de sentimentos de união e inspiração com a profissão e com as “parceiras” do setor da beleza e estética, principalmente na maquiagem.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo do estudo foi alcançado, pois através do público-alvo escolhido pode-se analisar como se configuram as estratégias de relacionamento entre maquiadoras profissionais na fronteira de Santana do Livramento e Rivera. O estudo apontou para a coopetição como a principal estratégia presente entre as profissionais entrevistadas, que afirmam que o setor de beleza e estética vêm crescendo e apresentando diversas formas de atuação e especialização. Apesar da fragmentação deste ramo, no que diz respeito às relações informais que vão se criando, algumas profissionais estão dispostas a auxiliar as iniciantes do setor e as colegas de profissão já estabelecidas, mostrando que há evidências de coopetição e de colaboração.

De acordo com as entrevistadas, o consumidor está mais exigente no momento de adquirir produtos e serviços do setor de beleza e estética, e isso se deve às redes sociais virtuais e ao maior acesso à informação. As redes sociais virtuais foram mencionadas como o principal veículo na divulgação do trabalho, obtenção de clientes, inspiração em produções, meio de comunicação, etc. As entrevistadas acreditam que a área da maquiagem dispõe de espaço para todos, e que grupos de cooperação são vistos como algo benéfico e até almejado, tanto para quem trabalha de forma mais isolada quanto para quem trabalha em parceria. De acordo com os relatos, percebe-se que a relação de “cada um por si” não significa que o setor seja exclusivamente competitivo, pois a competição foi vista como algo positivo que caminha junto ao crescimento desse mercado, pois dessa forma abre novas oportunidades de especialização e novos produtos para oferecer qualidade aos clientes.

É possível perceber a existência de grupos de cooperação, mesmo que estes não incluam todas as pessoas envolvidas no setor. Os grupos são tanto de trabalho prático quanto os grupos para trocas de mensagens como o Whatsapp. Sobressaem indícios de cooperação e vontade de uma maior união por parte de algumas envolvidas no ramo. Se essas empreendedoras possuíssem relações mais estreitas e fossem mais abertas a formar parcerias além dos seus grupos mais fechados, essa área de atuação seria mais cooperativa como um todo.

Como contribuição, esse estudo é relevante por tratar do setor da beleza que está em evidência e em constante transformação. É importante ressaltar a contribuição para a área de estratégias de relacionamento num setor predominantemente feminino, sendo que alguns empreendimentos são autônomos e outros se encaixam em microempresa. A pesquisa poderá

servir, na prática, para que haja alguma aproximação de trabalho entre envolvidos nesse setor, além de apontar caminhos para a adoção de novas estratégias no que tange às práticas de gestão.

Como limitações do estudo, destaca-se o baixo número de entrevistas. Sendo assim, sugere-se que estudos futuros possam analisar esse setor e essa temática utilizando a técnica Delphi através de roteiro de entrevista autoadministrado, de forma on-line.

Seria interessante explorar outros setores dentro do tema das estratégias de relacionamento, ou até mesmo continuar na compreensão do setor da maquiagem ou algum outro nicho dentro de beleza, estética e cosméticos, mas com um maior número de entrevistadas. Outro ponto que pode ser abordado é a procedência das marcas utilizadas pelos(as) profissionais, se são importadas ou nacionais, veganas, ecológicas, etc. Seria relevante também um estudo comparativo entre homens e mulheres profissionais nesta área, ou ainda um estudo que aborde a questão da sororidade e competição.

## **REFERÊNCIAS**

BAIARDI, A. Competição e competição/cooperação. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 47-60, 2008.

BARNARD, C. **As funções do Executivo**. São Paulo: Edições Sílabo, 1979.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BENGTSSON, M.; ERIKSSON, J.; WINCENT, J. Co-opetition dynamics—an outline for further inquiry. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 20, n. 2, p. 194-214, 2010.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. “Coopetition” in business Networks - to cooperate and compete simultaneously. **Industrial marketing management**, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition - Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. **Industrial marketing management**, v. 43, n. 2, p. 180-188, 2014.

CEZAR, B. G. *et al.* Estratégias de relacionamento na venda direta: um estudo entre revendedoras de cosméticos. **Revista Expectativa**, v. 17, n. 1, p. 28-53, 2018.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. 342 p. (Série Métodos de Pesquisa).

DAGNINO, G., PADULA, G. **Coopetition strategy**: a new kind of interfirm dynamics for value creation. 2009. Disponível em: <http://ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2020.

DOLIŃSKA, M. Knowledge based development of innovative companies with in the framework of innovation networks. **Innovation**, v. 17, n. 3, p. 323-340, 2015.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business history review**, v. 76, n. 1, p. 37-74, 2002.

G1. **Crescimento no mercado de beleza cria demanda por profissionalização**. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/especial-publicitario/lafi-cosmeticos/noticia/2019/07/18/crescimento-no-mercado-de-beleza-cria-demanda-por-profissionalizacao.ghtml>. Acesso em: 27 out. 2020.

GNYAWALI, D. R.; PARK, B. J. Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. **Journal of small business management**, v. 47, n. 3, p. 308-330, 2009.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IBGE. **Cidades**. Santana do Livramento. 2016. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santana-do-livramento/pesquisa/38/46996>. Acesso em 20 abr. 2020.

KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. **Strategic management journal**, v. 19, n. 3, p. 193-210, 1998.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of management review**, v. 22, n. 1, p. 110-141, 1997.

LAVOR, L. Discriminação entre mulheres e redes de apoio feminino no trabalho. **Monografia**. Universidade de Brasília, Brasília, 2018

LORENTZIADIS, R. A. B. **Cooperação Organizacional**: sua importância e promoção sob os aspectos da motivação e da personalidade. 75 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

LORENZONI, F. F. **Maquia-me**: o personal branding sob a visão de influenciadoras do segmento da maquiagem profissional de Porto Alegre, presentes no Instagram. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Comunicação Social) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

MAYO, E. **Hawthorne and the western electric company**. Public Administration: Concepts and Cases, p. 149-158, 1949.

MINTZBERG, H. *et al.* Some surprising things about collaboration-knowing how people connect makes it work better. **Organizational dynamics**, v. 25, n. 1, p. 60-72, 1996.

MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. **Co-opetição**: 1. um conceito revolucionário que combina competição com cooperação, 2. a estratégia da teoria do jogo que está mudando o jogo dos negócios. Rocco, 1996.

OLIVEIRA, N. S. A carreira de maquiadores: um estudo de trajetórias profissionais. **Monografia**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Estratégia e sociedade**: o vínculo entre vantagem competitiva e a responsabilidade social das empresas. Competição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

SENAC. **Estética**: setor permanece em alta. 2016. Disponível em: <http://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=a20352.htm&template=&unit=>. Acesso em 17 abr. 2020.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017

SILVEIRA, L. M. D.; SANTOS, J. L. S.; HANSEN, P. B. Coopetição e Inovação: Uma Análise das Publicações Científicas na Base Web Of Science. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 19, p. 78-95, jan./dez. 2018

SILVEIRA, M. E.; ALDA, L. S. Nós, mulheres: a importância da sororidade e do empoderamento feminino. *In*: SEMINÁRIO CORPO, GÊNERO E SEXUALIDADE, VIII. **Anais [...]** Rio Grande: FURG, 2018.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

TEIXEIRA, S. L. Estratégias de Internacionalização: Um Modelo para as PME. Aplicação à indústria portuguesa do calçado. *In*: JORNADAS HISPANO-LUSAS DE GESTIÓN CIENTÍFICA, XIII. **Anais [...]** Osuna, 2003. Disponível em: [http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/51\\_leite.pdf](http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/51_leite.pdf). Acesso em: 15 de abr. 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WILKINSON, I.; YOUNG, L. On cooperating: firms, relations and networks. **Journal of business research**, v. 55, n. 2, p. 123-132, 2002.

WINCKLER, N. C.; MOLINARI, G. T. Competição, colaboração, cooperação e coopetição: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2011.

XIA, T.; LIU, X. Foreign competition and innovation: the mediating role of imitation. **British Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 464-482, 2018.

ZINELDIN, M. Co-opetition: the organisation of the future. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 22, n. 7, p. 780-790, 2004.