

## **A INFLUÊNCIA DA COOPERAÇÃO E DA COMPETIÇÃO NA COOPETIÇÃO: Um Estudo nos Clusters Varejistas da Cidade de São Paulo**

**ROSÂNGELA SARMENTO SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ (UNIFESSPA)  
rosangelasarmiento13@bol.com.br

**DENIS DONAIRE**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)  
denisdon@uscs.edu.br

**MARCOS ANTONIO GASPAR**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)  
marcos\_gaspar@hotmail.com

## **Introdução**

A coopetição tem sido abordada como uma ferramenta que supre as deficiências estratégicas de arranjos organizacionais, incluindo-se o desenvolvimento de estratégias com relacionamentos coopetitivos, que compartilham os efeitos positivos e negativos ao competir e cooperar simultaneamente (BENGTSSON; KOCK, 1999, 2000; LEÃO, 2005). Apesar da intensa pesquisa sobre clusters nas empresas manufatureiras, poucos estudos têm focado a concentração geográfica de varejo.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Há pouca clareza conceitual acerca do fenômeno da coopetição entre empresas, bem como há insuficiência de fundamentação teórica nos estudos sobre coopetição em concentrações geográficas de comércio varejista.

Nesta pesquisa busca-se compreender a influência da cooperação e da competição na coopetição existente em clusters comerciais varejistas planejados e não planejados, tendo por base teórica os fundamentos expressos pela teoria de coopetição.

## **Fundamentação Teórica**

Brandenburger e Nalebuff (1996) argumentam que a coopetição emergiu da existência da competição e da cooperação operando de forma simultânea. No entendimento dos autores, empresas concorrentes se completam quando é possível cooperar, o que resulta em forças competitivas para enfrentarem as exigências das mudanças rápidas do mercado. Além dessa conceituação, surgiram outros termos a serem considerados, tais como: vantagem coopetitiva e estratégia de coopetição.

## **Metodologia**

Esta é uma pesquisa exploratória quantitativa, na qual foram utilizadas técnicas de análise fatorial exploratória e modelagem de equações estruturais (MEE) com aplicação do método de estimação dos mínimos quadrados parciais (PLS-PM) para o tratamento dos dados coletados. A pesquisa de campo foi realizada por meio de uma survey com 535 empresas pertencentes aos clusters varejistas planejados e não planejados de móveis e automóveis do município de São Paulo (SP).

## **Análise dos Resultados**

Os resultados indicaram a coerência do modelo exploratório proposto e a confirmação da relação dos construtos cooperação e competição na coopetição observada, sendo que a cooperação apresentou maior influência na coopetição, diferentemente da competição, que apresentou menor influência. Os resultados confirmam a hipótese formulada nesta pesquisa ao afirmar que a influência da competição é menor do que a influência da cooperação na coopetição.

## **Conclusão**

Embora a cooperação tenha maior influência na coopetição, a competição também ocorre. Isso é benéfico para as empresas envolvidas em clusters, pois a cooperação-competição leva ao maior desenvolvimento tecnológico e de conhecimento das empresas inseridas na aglomeração, propiciando ainda maior crescimento econômico de mercado, tanto em situações atípicas, quanto em situações de conforto, comparativamente ao que não seria possível com a competição ou cooperação ocorrendo de forma isolada.

## **Referências Bibliográficas**

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 14, n. 13, p. 178-93, 1999.  
BRANDENBURGER, A.M.; NALEBUFF, B. J. *Co-opetition*. New York: Doubleday, 1996.  
LEÃO, D. A. F. S. Coopetição: tipologia e impactos no desempenho das empresas da indústria cachaça de alambique do Estado de Minas. In: ENANPAD, XXIV, 2005, Brasília. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2005, p. 1-15.

# A INFLUÊNCIA DA COOPERAÇÃO E DA COMPETIÇÃO NA COOPETIÇÃO: Um Estudo nos *Clusters* Varejistas da Cidade de São Paulo

## 1. INTRODUÇÃO

O interesse das pesquisas sobre coopetição, isto é, a existência simultânea da cooperação e da competição entre empresas situadas em *clusters*, tem aumentado em função de a coopetição ter se tornado parte integrante da existência das empresas situadas em aglomerações. Este aumento deve-se ao atual contexto ambiental de mercado que, em grande medida, deslocou a antiga lógica industrial de se concentrar em recursos internos (PRAHALAD; HAMEL, 1990) para a nova lógica, com base na capacidade de integrar esses recursos por meio de redes de empresas, *clusters* e distritos industriais (PENG; BOURNE, 2009).

A coopetição tem sido abordada como uma ferramenta que supre as deficiências estratégicas de arranjos organizacionais, incluindo-se o desenvolvimento de estratégias com relacionamentos cooperativos, que compartilham os efeitos positivos e negativos ao competir e cooperar simultaneamente. Com isso, verificam-se benefícios ao desenvolver ou explorar atributos dos gestores no compartilhamento de experiências e competências essenciais de maneira cooperativa, com foco nas vantagens competitivas advindas dessa conformação específica (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; BENGTSSON; KOCK, 1999, 2000; LEÃO, 2005; BENGTSSON; KOCK, 2014).

Apesar da intensa pesquisa sobre *clusters* nas empresas manufatureiras e da importância das concentrações geográficas dos distritos industriais, poucos estudos têm focado a concentração geográfica de varejo e a intensa concorrência observada nessas configurações, notadamente com o objetivo de entender e comparar como procedem as empresas de aglomerados comerciais varejistas ao colaborarem e competirem simultaneamente entre si.

Em grandes cidades como São Paulo (SP) têm sido comum a concentração de lojas varejistas de rua que comercializam o mesmo tipo de produto ou produtos complementares. É possível citar como exemplos: Rua 25 de março (armarinhos e bijuterias); Rua Oriente (confeções); Rua Teodoro Sampaio (móveis); Rua Barão de Paranapiacaba (joias e semijoias); Rua Santa Rosa (produtos naturais); Rua Borges Lagoa (materiais hospitalares); Avenida Marechal Tito (automóveis), entre outros (PARENTE, *et al.* 2012; SOUZA, 2013; TELLES *et al.*, 2013; AGUIAR; PEREIRA; DONAIRE, 2014, GASPAR *et al.* 2015).

Por outro lado, nota-se também, na cidade de São Paulo, a ocorrência de *shoppings* planejados segmentados de móveis e automóveis, tais como os *Shoppings* de Móveis Interlar e Lar Center, bem como de automóveis, como o *Shopping* Crystal, que mantém unidades nas zonas Sul, Leste e região do Grande ABC (PARENTE *et al.*, 2012).

Assim, justifica-se a realização desta pesquisa sobre coopetição junto aos *clusters* varejistas planejados e não planejados, com base nos autores Krugman (1991); Porter (1998); Staber (1998); Bengtsson; Kock (1999; 2000); Teller (2008); Teller; Reutterer; Schnedlitz (2008); Zaccarelli *et al.* (2008); Amato Neto (2009); Telles *et al.*, 2013 e Bengtsson; Kock (2014), em virtude de haver pouca clareza conceitual acerca do fenômeno da coopetição entre empresas, bem como da insuficiência de fundamentação teórica nos estudos sobre coopetição em concentrações geográficas de varejo.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Justifica-se a realização desta pesquisa sobre coopetição junto aos *clusters* varejistas planejados e não planejados, com base nos autores Krugman (1991); Porter (1998); Staber (1998); Bengtsson; Kock (1999; 2000); Teller (2008); Teller; Reutterer; Schnedlitz (2008); Zaccarelli *et al.* (2008); Amato Neto (2009); Telles *et al.*, 2013 e Bengtsson; Kock (2014), em

virtude de haver pouca clareza conceitual acerca do fenômeno da coopetição entre empresas, bem como da insuficiência de fundamentação teórica nos estudos sobre coopetição em concentrações geográficas de comércio varejista.

Nesta pesquisa busca-se compreender a influência da cooperação e da competição na coopetição existente em *clusters* comerciais varejistas planejados e não planejados, tendo por base teórica os fundamentos expressos pela teoria de coopetição.

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 Cooperação, competição e coopetição em *clusters***

Para Brandenburger e Nalebuff (1996), a coopetição emergiu da existência da competição e da cooperação operando de forma simultânea. No entendimento dos autores, empresas concorrentes se completam quando é possível cooperar, o que resulta em forças competitivas para enfrentarem as exigências das mudanças rápidas do mercado. Além dessa conceituação, surgiram outros termos a serem considerados para o entendimento do contexto em que ocorre a coopetição, tais como: vantagem cooperativa e estratégia de coopetição (DAGNINO; PADULA, 2002), coopetição como prática (DAHL; KOCK; LUNDGREN, 2014), mentalidade cooperativa ( GNYAWALI; PARK, 2009) e modelos de negócios cooperativos (RITALA; GOLNAM; WEGMANN, 2014). Assim, pode-se inferir que a coopetição tem sido definida como uma tríade em que a colaboração e a competição ocorrem e afetam a competição entre empresas (CHOI *et al.*, 2002; MADHAVEN; GNYAWALI; HE, 2004; DUBOIS; FREDRIKSSON, 2008; WU; CHOI; RUNGTUSANATHAM, 2010).

Assim sendo, para uma relação de coopetição se desenvolver, os atores precisariam estar envolvidos simultaneamente tanto em cooperação, quanto em competição (LUO, 2007). Em função disso, Teller (2008) assevera que a coopetição em *clusters* comerciais de varejo ser benéfica, pois empresas concorrentes se completam quando é possível cooperar, o que resulta em forças competitivas para enfrentarem as exigências das mudanças rápidas do mercado.

#### **3.2 *Clusters* comerciais**

Teller (2008) argumenta que as aglomerações que formam os *clusters* comerciais podem ser não planejadas e planejadas. As não planejadas se originam a partir de um processo de auto-organização, normalmente nas regiões centrais dos municípios ou em áreas que apresentam grande fluxo de pessoas. Já as aglomerações planejadas, por sua vez, atendem ao interesse de seu organizador e normalmente se situam em locais de fácil acesso e estacionamento, como é o caso típico de *shopping centers*. As designações *cluster* comercial planejado e *cluster* comercial não planejado foram desenvolvidas por Teller (2008), sendo que estes termos são empregados nesta pesquisa.

No entendimento de autores como Zaccarelli *et al.* (2008); Teller; Reutterer; Schnedlitz, (2008) e Ceribeli; Diniz; Merlo,(2011), os *clusters* comerciais beneficiam as empresas neles inseridas, pois a cooperação e a competição ali desenvolvidas acabam por atrair um número maior de consumidores pela ampliação da variedade de produtos e pela percepção de preço mais justo. Além disso, também se nota que as empresas instaladas em *clusters* comerciais passam a compartilhar os custos de infraestrutura entre elas.

### **4. METODOLOGIA**

Para atender ao objetivo da pesquisa foi realizado um estudo exploratório de natureza quantitativa junto às empresas pertencentes aos *clusters* de automóveis e móveis planejados e

não planejados na região metropolitana de São Paulo. Assim, utilizando um questionário estruturado foram pesquisadas 535 empresas, das quais 298 pertencentes a aglomerados não planejados e 237 a aglomerados planejados.

#### 4.1 Universo, amostragem e amostra da pesquisa

Para o levantamento da quantidade de ruas e avenidas especializadas (*clusters* não planejados) e de *shoppings* segmentados (*clusters* planejados), bem como da quantidade de lojas em cada aglomerado, procedeu-se da seguinte forma:

- 1- Levantamento dos aglomerados não planejados no Guia de São Paulo, da revista Veja (2013), sobre ruas temáticas, tendo sido identificados 68 aglomerados, dos quais exclusivamente cinco ruas são destinadas ao comércio de automóveis e sete são destinadas ao comércio de móveis;
- 2- Levantamento dos aglomerados planejados na ABRASCE (2013), resultando na existência de 56 shoppings na Região Metropolitana de São Paulo. Desses, exclusivamente sete comercializam automóveis e cinco comercializam móveis;
- 3- Realização de pesquisa no CNEFE (Cadastro Nacional de Endereços para Fins Estatísticos) no site do IBGE (2013), para se identificar o número de lojas existentes nos aglomerados não planejados (em cada rua);
- 4- A identificação da quantidade de lojas existente nos aglomerados planejados foi realizada por meio de pesquisa nos sites de cada *shopping*.
- 5- Dessa forma, considerando-se os aglomerados planejados e não planejados selecionados, obteve-se os seguintes resultados:
  - a) *Clusters* não planejados de móveis - Três ruas; b) *Clusters* não planejados de automóveis - Cinco ruas; c) *Clusters* planejados de móveis – Quatro shoppings e d) *Clusters* planejados de automóveis – Sete shoppings.

A partir do levantamento da quantidade de ruas e shoppings e do número de lojas em cada *cluster* selecionado, chegou-se ao universo da pesquisa que é composto por 1.101 lojas de *clusters* planejados e não planejados dos segmentos de móveis e automóveis. Os sujeitos da pesquisa foram os proprietários-gestores das empresas inseridas nos *clusters* varejistas citados. Para cálculo da amostra foi utilizada a fórmula estatística de frequência amostral desconhecida (Figura 1), em virtude de se tratar de população finita, consoante preconizam Bussab e Morettin (1986).

$$n = \frac{z^2 \cdot f(1 - f) \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot f \cdot (1 - f)}$$

**Figura 1** - Fórmula estatística de frequência amostral desconhecida.  
Fonte: Bussab e Morettin (1986).

Em que: f = frequência amostral desconhecida, no valor de 0,5; Z = intervalo de confiança de 95%, o que equivale a 1,96; N = universo de lojas em cada *cluster*; e = erro de 5% .

Com o cálculo estimou-se a amostra desta pesquisa em 615 empresas, pertencentes aos *clusters* planejados e não planejados de automóveis e móveis. O método de seleção dos entrevistados foi a amostragem sistemática (HAIR *et al.* 2005). Nesta pesquisa, o pulo sistemático foi adotado a partir da divisão do universo de 1.101 empresas pela amostragem de 615, cujo resultado é aproximadamente 2. Assim, em virtude da dificuldade de acessibilidade nos *clusters* planejados, foi possível pesquisar somente 535 empresas.

#### 4.2 Coleta de Dados e Instrumento de Pesquisa

A elaboração do instrumento de pesquisa, realizada a partir da revisão da literatura, ficou dividida em quatro partes: 1) Variáveis demográficas, 2) Variáveis de cooperação, 3) Variáveis de competição e 4) Variáveis de coopetição.

A parte (1) do instrumento buscou captar dados das empresas e dos proprietários-gestores para caracterizá-los. As demais partes (2, 3 e 4) do instrumento de pesquisa foram elaboradas com base na teoria, buscando-se identificar a influência da cooperação e da competição na coopetição existente entre os lojistas do *cluster* varejista prospectado.

O Quadro 1 exibe detalhes dos construtos reflexivos elaborados, a partir da base teórica para a elaboração das assertivas do instrumento de pesquisa. A marcação das respostas deu-se por meio de uma escala semântica bipolar (HAIR *et al.*, 2005), de zero a dez pontos, na qual o respondente indicou o grau de concordância para cada assertiva.

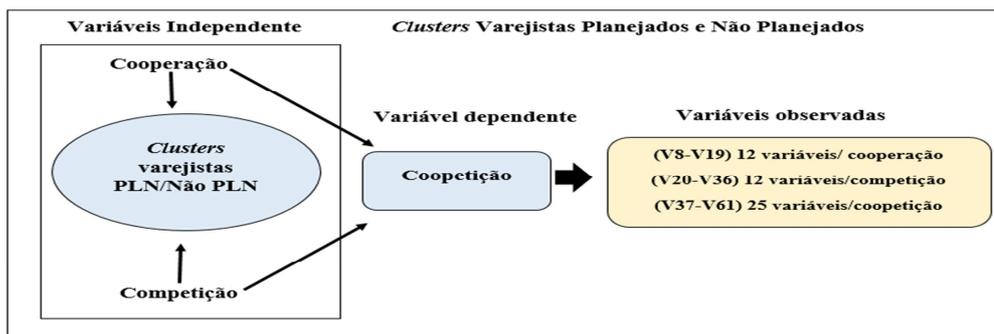
Construto Reflexivo	Base Teórica	Variáveis	Construto Reflexivo	Base Teórica	Variáveis	Construto Reflexivo	Base Teórica	Variáveis
Cooperação	Luo (2005); Lado; Boyd; Hanlon (1997); Bengtsson; Kock (1999,2000,2014); Loureiro (2007); Zaccarelli <i>et al.</i> (2008); Amato Neto (2009); Kim <i>et al.</i> (2013); Silva (2012).	V8- Os lojistas trocam experiências e aprendizagens junto aos demais lojistas da rua shopping. V9 - As atividades conjuntas entre os lojistas são realizadas em um clima de confiança. V10- Os lojistas compartilham conhecimentos, tais como leis que regem o setor e conhecimentos técnicos. V11- Na eventualidade de não poder atender o cliente, os lojistas costumam indicar lojas concorrentes. V12- Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre os fornecedores. V13- Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre os clientes. V14- Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre as tendências de consumo. V15- Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre práticas de gestão. V16- Os lojistas compartilham uns com os outros sobre novas tecnologias para o desenvolvimento dos negócios. V17- Os lojistas desenvolvem atividades de ajuda com os demais lojistas da rua shopping. V18- Existe comunicação entre os lojistas da rua shopping. V19- Os lojistas desenvolvem ações de colaboração entre eles para melhorias da rua shopping.	Competição	Porter (1999); Bengtsson; Kock (1999, 2000); Kim <i>et al.</i> (2013); Ferreira (2012.); Silva (2012); Zaccarelli <i>et al.</i> (2008); Teller (2008); Bengtsson; Kock (2014).	V20- A competição entre os lojistas é acirrada. V21- A concorrência em aparência física da loja aumenta a competição entre as lojas da rua shopping. V22- A concorrência acerca do melhor atendimento aumenta a competição entre as lojas da rua shopping. V23- A concorrência em preços e promoções dos produtos aumenta a competição entre as lojas da rua shopping. V24- A concorrência sobre as características dos produtos disponibilizados para venda aumenta a competição entre as lojas da rua shopping. V25- Estar localizado em uma concentração de lojas do mesmo segmento influencia a concorrência da rua shopping. V26- Nesta rua há uma concorrência mais forte do que a concorrência de lojas "isoladas" (não integrantes dessa rua shopping). V27- A concorrência contribui para a sobrevivência das lojas da rua shopping. V28- Existem conflitos de interesses financeiros/econômicos entre os lojistas da rua shopping. V29- Existe rivalidade entre os lojistas da rua shopping. V30- As empresas de grande porte desta rua shopping influenciam no fechamento das pequenas empresas. V31- Sempre que possível os lojistas da rua shopping tomam clientes de seus concorrentes. V32- Sempre que possível os lojistas da rua copiam os procedimentos de outros lojistas concorrentes. V33- A concorrência pela liderança de mercado (ser o melhor) é comum na rua shopping. V34- Os funcionários são um dos fatores de competição com os demais concorrentes. V35- Os funcionários são utilizados para avaliar o comportamento de vendas dos concorrentes. V36- Existem informações falsas que circulam sobre os concorrentes da rua shopping.	Coopetição	Najstiff, Brandenburger (1996); Lado; Boyd Hanlon (1997); Bengtsson; Kock (1999, 2000); Gnyawali, Madhavan (2001); Dagnino, Padua (2002); Raveeman (2005,2007); Lebo (2004, 2005); Meeuf; Buno (2009); Gnyawali; Park (2009); Li, Liu; Liu (2013); Silva (2012); Euberg (2012); Dussot (2013); Bengtsson; Kock (2014).	V37- Esta rua shopping melhora a imagem, reputação e credibilidade da sua loja individualmente. V38- As trocas de informações conjuntas entre os lojistas resultam em vantagens competitivas para a sua loja. V39- Obter acesso a novos conhecimentos melhora as habilidades de gestão da sua loja individualmente. V40- Esta rua shopping contribui para o alcance dos objetivos da sua empresa individualmente. V41- Esta rua shopping contribui para a melhoria dos resultados financeiros da sua empresa (vendas, lucratividade e faturamento). V42- Esta rua shopping contribui para o crescimento das lojas desta rua shopping. V43- Esta rua shopping permite acesso a estratégias de marketing inovadoras para a sua loja individualmente. V44- Esta rua shopping melhora o contato de sua loja com os demais lojas concorrentes. V45- Esta rua fortalece as lojas contra possíveis crises do setor. V46- Esta rua shopping facilita a participação de sua loja em eventos conjuntos e feiras do setor. V47- Esta rua shopping melhora o relacionamento de sua loja com os fornecedores. V48- Esta rua shopping melhora a competitividade de sua loja em relação a outras lojas que não fazem parte da rua shopping. V49- Esta rua shopping permite à sua loja oferecer melhores serviços aos clientes. V50- Esta rua shopping diminui a concorrência desleal entre a sua loja e as outras lojas. V51- Esta rua shopping permite a redução de custos e riscos para determinadas ações ou investimentos de sua loja. V52- Esta rua shopping melhora/aumenta a clientela de sua loja. V53- Esta rua shopping permite a aquisição de conhecimentos para a sua loja. V54- Esta rua shopping valoriza a sua loja perante o mercado. V55- Esta rua shopping permite acesso às inovações para a sua loja. V56- Esta rua shopping permite que você ajude e reciba ajuda das outras lojas. V57- Esta rua shopping facilita o bom relacionamento de sua loja com as outras lojas. V58- Esta rua shopping me traz confiança em relação aos outros lojistas. V59- Esta rua shopping permite trocar experiências entre a sua loja e outras lojas. V60- Esta rua shopping faz você entender a importância da sua loja cooperar com as outras lojas para seu benefício. V61- Esta rua shopping permite que novas técnicas e tecnologias sejam espalhadas facilmente entre os lojistas.

**Quadro 1 - Variáveis do construto reflexivo.**  
Fonte: elaborado pelos autores.

Preliminarmente foi realizado um pré-teste com 22 empresas situadas em aglomerações comerciais varejistas de móveis, no *Shopping D* (São Paulo - SP). Na sequência, o pré-teste passou por uma análise fatorial exploratória (AFE) para identificar o comportamento das variáveis em cada construto. Nesse sentido, foram eliminadas as variáveis com pouca aderência ao construto ou com correlação superior a 90% com outras variáveis do mesmo construto. Diante disso, do total de 72 variáveis contidas no pré-teste, nove foram excluídas, sendo três de cada construto (cooperação, competição e coopetição). O instrumento final efetivamente aplicado contou com 63 variáveis.

### 4.3 Modelo Teórico da Pesquisa

O modelo teórico-empírico da pesquisa é apresentado na Figura 2, para a melhor compreensão do estudo.



**Figura2** - Modelo teórico-empírico da pesquisa  
 Fonte: autores da obra, com base nos dados da pesquisa.

O modelo teórico-empírico da pesquisa associa os três construtos (cooperação, competição e coopetição) do estudo em questão ao contexto das aglomerações comerciais varejistas planejadas e não planejadas de automóveis e móveis. Ou seja, por esse modelo busca-se compreender a influência da cooperação e da competição na coopetição existente nos aglomerados pesquisados.

#### 4.4 Método de Tratamento e Análise dos Dados

Em virtude dos construtos cooperação, competição e coopetição serem amplos e por não se conhecer a relação de dependência entre as variáveis, além de não haver a certeza de as variáveis possuírem uma estrutura de relacionamento e ainda se essa estrutura podia ser interpretada de forma coerente, optou-se inicialmente pela Análise Fatorial Exploratória - AFE para entender e identificar a estrutura existente entre as variáveis (HAIR *et al.*, 2009; CORRAR *et al.*, 2009) do construto em análise. Dessa forma, reduziram-se os dados a um tamanho manuseável, o que permitiu interpretar melhor os resultados auferidos. Assim, pode-se afirmar que a AFE foi utilizada para verificar a unidimensionalidade dos fatores como *input* ao uso da modelagem de equações estruturais.

Antes de analisar os resultados da AFE é necessário primeiro verificar suas premissas, conforme determinam Prearo *et al.* (2011), tais como tamanho da amostra, normalidade multivariada e multicolinearidade, por meio dos testes de Esfericidade de *Bartlett*, *Kaiser Meyer Olkin* – KMO, *Measure of Sampling Adequacy* – MSA e matriz de correlação.

Quanto ao tamanho da amostra, esta pesquisa atende as premissas do método, com 535 empresas pesquisadas. As demais premissas: os testes MSA- *Measure of Sampling Adequacy* e KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin* de cada construto cooperação, competição e coopetição foram atendidas. Com relação à normalidade multivariada, cumpre salientar que Eisenbeis (1977) e Huberty (1994) *apud* Prearo *et al.*, (2011, p.628) assinalam o relaxamento dessa premissa quando a normalidade multivariada for atendida por meio de uma amostra razoavelmente grande, como é o caso desta pesquisa.

Em relação à Modelagem de Equações Estruturais baseada em Mínimos Quadrados Parciais (PLS- *Partial Least Square*), “para os construtos reflexivos são necessários sete indicadores e/ou métodos para avaliação do modelo de mensuração com a utilização do PLS”, segundo Prearo (2013, p.98).

#### 4.5 Hipótese da Influência da Cooperação, Competição na Coopetição.

A coopetição busca benefícios mútuos ao unir recursos, capacidades e habilidades complementares. Em vez de tirar vantagens dos atores envolvidos, as organizações que aceitam esse tipo de estratégia buscam coproduzir e compartilhar valores ao sustentarem e

manterem interdependências recíprocas, ou seja, as empresas passam a ter vantagens competitivas por meio da cooperação. Porém, se atuarem somente como rivais, elas se valem apenas da competição - ou até mesmo da coexistência, sendo cada um por si, situação na qual todos os envolvidos perdem (BENGTSSON; KOCK, 1999; 2000; PERKS, 2000; OLIVER, 2004; INGRAM; YUE, 2008; CHIN; CHAN; LAM, 2008; TIDSTRÖM; HAGBERG-ANDERSSON, 2012; NÄSHOLM; BENGTSSON, 2013). Face ao exposto, a seguinte hipótese é apresentada: A influência da competição é menor do que a influência da cooperação na coopeção existente nos *clusters* varejistas planejados e não planejados pesquisados.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 Breve Caracterização das Empresas

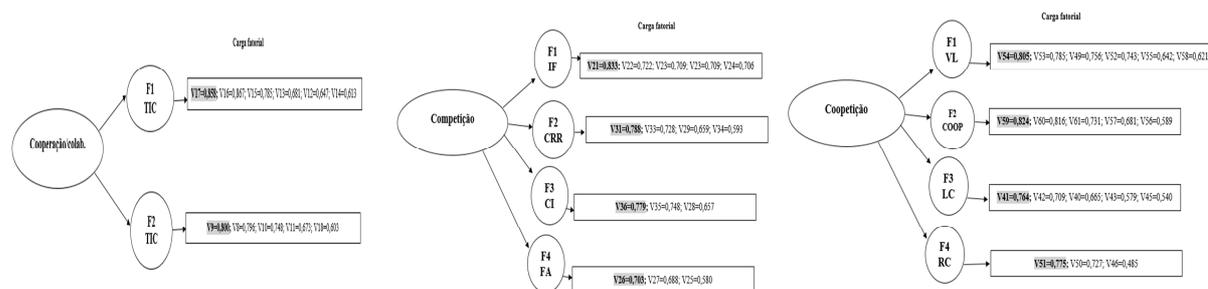
Das 535 empresas prospectadas na pesquisa de campo, 298 (56%) pertencem a aglomerados não planejados e 237 (44%) pertencem a aglomerados planejados. Desse total de entrevistados, os proprietários referentes aos aglomerados não planejados representam 5%, enquanto os dos aglomerados planejados, 1%. Os gerentes representam 8% e 7% respectivamente. Já os projetistas equivalem a 1% em ambos os cargos. O maior percentual trata-se das outras funções, ou seja, o responsável pela loja no ato da entrevista, com 41% para os aglomerados não planejados e 36% para os aglomerados planejados. Em relação ao gênero, 73% dos respondentes pertencem sexo masculino e 27% ao sexo feminino.

Ao abordar o nível de formação dos entrevistados dos aglomerados, prevaleceu o ensino médio completo com 26% nos aglomerados não planejados e 20% nos não planejados. O nível superior completo apresentou 16% e 12% respectivamente.

No segmento de móveis, os produtos mais comercializados foram os móveis não planejados, em ambos os aglomerados prospectados, ou seja, 13% nos aglomerados não planejados e 9% nos aglomerados planejados. Quanto ao segmento de automóveis, prevaleceu carro utilitário e passeio, sendo 25% nos aglomerados não planejados e 12% nos aglomerados planejados. Foi possível identificar nos aglomerados não planejados de automóveis que 61% das empresas são ME, seguidas de 24% de EPPs, e somente 15% das empresas de médio e grande portes.

### 5.2 Análise Fatorial Exploratória dos Construtos

A Análise Fatorial Exploratória foi utilizada nesta pesquisa para verificar a unidimensionalidade dos fatores como resultado de entrada para o emprego posterior da modelagem de equações estruturais. A seguir na Figura 3, é ilustrada a extração dos fatores dos construtos cooperação, competição e coopeção.



**Figura 3-** Fatores extraídos da AFE dos construtos cooperação, competição e coopeção

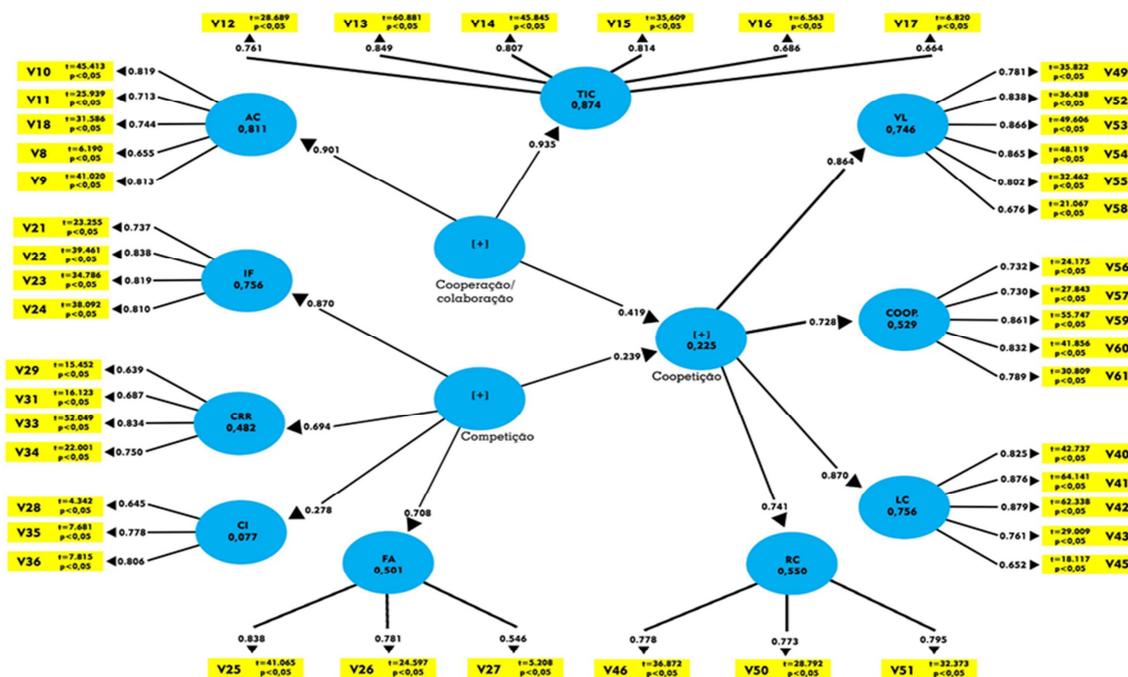
Fonte: dados da pesquisa.

Para a extração dos fatores dos construtos, ilustrados na Figura 3, por meio da AFE, primeiro foram verificadas suas premissas. Para a nomeação dos fatores de cada construto, levou-se em consideração as indicações de Hair *et al.* (2009) em que os autores informam que se deve nomear os fatores por meio da variável com maior carga fatorial, o que foi levado em consideração nesta pesquisa. Além disso, a ordem das variáveis obedeceu ao respectivo poder de explicação.

Assim, o construto Cooperação é formado por dois fatores: Troca de informações conjuntas – TIC, com as variáveis V17, V16, V15, V13, V12 e V14; Ações conjuntas – AC, com as variáveis V9, V8, V10, V11 e V18. O construto Competição é formado por quatro fatores: Infraestrutura – IF, com as variáveis V21, V22, V23 e V24; Concorrência – CRR, com as variáveis V31, V33, V29 e V34; Conflitos de interesses – CI, com as variáveis V36, V35 e V28 e Força do aglomerado – FA, com as variáveis V26, V27 e V25. Por fim o construto Coopetição também é formado por quatro fatores: Valor de mercado – VL, com as variáveis V54, V53, V49, V52, V55 e V58; Cooperação, com as variáveis V59, V60, V61, V57 e V56; Lucratividade – LC, com as variáveis V41, V42, V40, V43 e V45 e Redução de custos – RC, com as variáveis V51, V50 e V46.

### 5.3 Modelo Estrutural Baseado em PLS

Após a aplicação da AFE foi avaliado o modelo reflexivo baseado na técnica de Mínimos Quadrados Parciais (PLS), que tem sua estrutura apresentada na Figura 4.



**Figura 4** - Modelo de mensuração inicial  
Fonte: dados da pesquisa.

A avaliação do modelo de mensuração foi realizada por meio das análises relativas à validade e confiabilidade dos três construtos estudados: cooperação, competição e coopetição. O

Quadro 2 apresenta os critérios de qualidade dos construtos, baseados nos mínimos quadrados parciais-PLS, conforme pressupostos teóricos considerados.

<b>Crítérios de Qualidade</b>	<b>Valores</b>	<b>Autores</b>
Cargas Fatoriais	Aceitável mínimo a partir de 0,60	Zwicker (2008) e Prearo (2013).
Confiabilidade composta	Aceitável mínimo a partir de 0,60	Hair <i>et al.</i> (2009) e Prearo (2013).
Consistência interna ( <i>Alpha de Cronbach</i> )	A partir de 0,70	Hair <i>et al.</i> (2009) e Prearo (2013)
Variância média extraída (AVE)A	A partir de 0,50	Sharma (1996), Prearo (2013) e Ringle, Silva, Bido (2014).
Validade discriminante	Raízes quadradas das AVEs necessitam ser maiores que as correlações entre os valores dos construtos.	Fornell; Larcker (1981), Chin (1998) Prearo (2013); Ringle; Silva; Bido (2014); Hair <i>et al.</i> (2014).

**Quadro 2** - Critérios de qualidade para ajuste do modelo.

Fonte: adaptado de Prearo (2013) e Ringle; Silva; Bido (2014).

Abaixo seguem comentários acerca do conteúdo exposto no Quadro 2.

1. As cargas fatoriais do modelo de mensuração foram significantes para todos os indicadores, pois seus valores variaram entre 0,639 e 0,879. Somente a variável V27 do fator Força do Aglomerado – FA apresentou valor de 0,546. Mesmo que a variável esteja com valor um pouco abaixo de 0,60, conforme indicam Zwicker; Souza e Bido (2008) e Prearo (2013), o teste (t) valida a significância dessa variável, sendo seu valor de V27 (5,208), com  $p < 0,05$ ;
2. A confiabilidade composta de todos os indicadores apresentou valores acima de 0,700, valor mínimo sugerido por Chin (1998, *apud* Prearo, 2013); Ringle, Silva e Bido (2014) e Hair *et al.* (2014), e que apresentou variação entre 0,771 e 0,918;
3. Quanto à consistência interna (*Alpha de Cronbach*), todos os valores atenderam o que indica a teoria apregoada por Hair *et al.* (2009), Prearo (2013) e Henseler, Ringle e Snikovics (2009), pois, segundo esses autores, a avaliação da confiabilidade dos modelos de mensuração reflexivos é realizada por meio do *Alfa de Cronbach*. Esses valores precisam ser, no mínimo, a partir de 0,60. Neste caso, somente o construto Força do Aglomerado - FA teve valor de 0,568. Mesmo que esse valor esteja um pouco abaixo de 0,60, pode ser considerado, haja vista que está muito próximo de 0,60. Os demais construtos atenderam à teoria, com valores posicionados entre 0,602 e 0,922, conforme pode ser visto na Tabela 1.

**Tabela 1:** Consistência interna/*Alfa de Cronbach*

<b>Construtos de primeira ordem</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>Ações Conjuntas</b>	0,805
<b>Concorrência</b>	0,711
<b>Conflitos de interesses</b>	0,602
<b>Cooperação</b>	0,848
<b>Força do aglomerado</b>	0,568
<b>Infraestrutura</b>	0,814
<b>Lucratividade</b>	0,858
<b>Redução de Custo</b>	0,685
<b>Troca de informações conjuntas</b>	0,860
<b>Valorização</b>	0,891
<b>Construtos de segunda ordem</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>Competição</b>	0,777
<b>Cooperação/colaboração</b>	0,892
<b>Coopetição</b>	0,922

Fonte: dados da pesquisa.

4. Em relação à Variância Média Extraída (AVE) dos construtos de primeira ordem, todos atenderam ao mínimo sugerido por Sharma (1996), Prearo (2013) e Ringle, Silva, Bido (2014), com valores que variaram de 0,537 a 0,652;
5. A validade discriminante é entendida como indicador de que os construtos ou variáveis latentes são independentes uns dos outros (PREARO, 2013; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; HAIR *et al.*, 2014). Nesse feito, a validade discriminante foi verificada a partir do critério de Fornell e Larcker (1981), no qual são comparadas as raízes quadradas das AVEs que necessitam ser maiores que as correlações entre os construtos. Neste caso a Tabela 2 expõe os resultados, sendo possível verificar o completo atendimento às premissas de Fornell e Larcker (1981).

**Tabela 2** - Variância média extraída e coeficientes de correlações entre as variáveis latentes.

Construto/Variável Latente	AVE	$\sqrt{AVE}$	Coeficiente de correlação entre as variáveis latentes									
			AC	CRR	CI	COOP	FA	IF	LC	RC	TIC	VL
Ações Conjuntas-AC	0,564	0,751		-0,044	0,227	0,458	0,001	0,038	0,267	0,378	0,688	0,254
Concorrência - CRR	0,535	0,731	-0,044		0,274	-0,087	0,238	0,382	0,034	-0,129	-0,076	0,031
Conflitos de Interesses -CI	0,557	0,746	0,227	0,274		0,334	0,064	0,032	0,232	0,255	0,349	0,074
Cooperação -COOP	0,625	0,791	0,458	-0,087	0,334		-0,003	-0,015	0,466	0,56	0,505	0,413
Força do Aglomerado -FA	0,537	0,733	0,001	0,238	0,064	-0,003		0,537	0,27	0,078	-0,099	0,300
Infraestrutura- IF	0,643	0,802	0,038	0,382	0,032	-0,015	0,537		0,27	0,078	-0,099	0,300
Lucratividade -LC	0,645	0,803	0,267	0,034	0,232	0,466	0,27	0,285		0,542	0,230	0,713
Redução de Custos-RC	0,611	0,782	0,378	-0,129	0,255	0,56	0,078	0,025	0,542		0,386	0,506
Troca de Informações -TIC	0,587	0,766	0,688	-0,076	0,349	0,505	-0,099	-0,152	0,230	0,386		0,135
Valorização -VL	0,652	0,807	0,254	0,031	0,074	0,413	0,300	0,317	0,713	0,506	0,135	

Fonte: dados da pesquisa.

Assim sendo, mediante as análises de ajuste do modelo proposto nesta pesquisa, ficaram constatadas as validades convergente e discriminante, confiabilidade composta, testadas as proposições inferidas no modelo conceitual, analisados os coeficientes do modelo estrutural, bem como constatada a validade preditiva e a magnitude das relações entre os constructos. Dessa forma, concluiu-se a confiabilidade e a validade do modelo proposto, sendo estatisticamente significativa, o que permite dar continuidade à análise.

#### 5.4 Avaliação do Modelo Estrutural

Avaliando-se o Modelo de Mensuração Estrutural do PLS, o coeficiente de determinação  $R^2$  tem definição semelhante à encontrada na análise de regressão. Em outras palavras, indica “o quanto o modelo explica daquela variável latente em termos percentuais” (PREARO, 2013, p.100). Portanto, no entendimento de Cohen (1988) e Ringle; Silva; Bido (2014 p.72), para a área de ciências sociais aplicadas, “quando o ponto de corte  $R^2$  for igual a 2%, a correlação será classificada como de efeito pequeno;  $R^2$  igual a 13%, como de efeito médio e, por fim,  $R^2$  igual a 26%, considerada de efeito grande”.

A partir das premissas estabelecidas e considerando-se o ponto de corte indicado na teoria para a explicação da competição e cooperação na coopetição em *clusters* de varejo planejados e não planejados, a relação obtida de 22%. Tal resultado é considerado como efeito médio, com tendência a efeito grande, uma vez que resultados a partir de 26% já pode ser considerado como efeito grande. Portanto, o resultado confirma a hipótese da existência de uma relação positiva entre a competição e a cooperação na coopetição das empresas de automóveis e móveis pertencentes aos *clusters* de varejo planejados e não planejados. Esse nível de explicação indica possivelmente a existência de outras variáveis intervenientes

importantes que podem estar influenciando o processo de coopetição não trabalhadas nesta pesquisa, já que a relação existe e é diferente de zero.

Verificou-se que a correlação da cooperação na coopetição nos *clusters* analisados foi confirmada com valor 0,419, para uma estatística  $t = 11,222$ , com significância menor que 0,05 ( $p < 0,05$ ); diferentemente da competição, que apresentou um valor de 0,239 para a estatística ( $t = 5,053$ ), sendo sua significância menor que 0,05 ( $p < 0,05$ ).

Diante dos resultados apresentados, foi possível confirmar a hipótese proposta nesta pesquisa que afirma o seguinte: 'A influência da competição é menor do que a influência da cooperação na coopetição existente nos *clusters* varejistas planejados e não planejados pesquisados'.

## 6. CONCLUSÃO

A emergência das aglomerações comerciais em grandes centros urbanos é um fato consumado na atual configuração da sociedade moderna. As empresas são atores importantes nesses *clusters* varejistas, buscando estabelecer relacionamentos entre si para o melhor aproveitamento das vantagens competitivas oriundas de ações de cooperação e competição, desenvolvendo-se então o fenômeno denominado coopetição.

O objetivo desta pesquisa foi propor um modelo de influência da cooperação e da competição na coopetição existente em *clusters* varejistas planejados e não planejados de móveis e de automóveis, no sentido de compreender a influência da cooperação e da competição na coopetição existente nessas aglomerações comerciais, tendo por base teórica os fundamentos expressos pela teoria de coopetição exposta neste estudo. Assim, inicialmente, foi realizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE) dos construtos cooperação, competição e coopetição. Em sequência, foi possível interpretar melhor os resultados por meio da modelagem de equações estruturais baseada em PLS. Assim, como resultado o construto cooperação/colaboração resultou em dois fatores principais: Troca de informações conjuntas (TIC) e Ações conjuntas (AC). O construto competição resultou em quatro fatores: Infraestrutura (IF), Concorrência (CRR), Conflitos de interesses (CI) e Força do aglomerado (FA). Por fim, o construto coopetição também resultou em quatro fatores: Valor de mercado (VL), Cooperação (COOP), Lucratividade (LC) e Redução de custos (RC). Os principais resultados desses construtos podem ser vistos por meio do modelo confirmatório exposto na Tabela 3.

**Tabela 3** - Relação de caminho dos construtos no modelo confirmatório (PLS)

Construtos	Relação dos Construtos - PLS	Fatores
Cooperação/colaboração.	<b>0,935</b> →	Troca de informações conjuntas (TIC).
	0,901 →	Ações Conjuntas (AC).
Competição	<b>0,870</b> →	Infraestrutura (IF).
	0,694 →	Concorrência (CRR).
	0,278 →	Conflitos de interesses (CI).
	0,708 →	Força do aglomerado (FA).
Coopetição	0,864 →	Valor de mercado (VL).
	0,728 →	Cooperação (COOP).
	<b>0,870</b> →	Lucratividade (LC).
	0,741 →	Redução de custos (RC).

Fonte: dados da pesquisa.

O fator Troca de Informações Conjuntas (TIC) foi o que teve maior relação com o construto cooperação/colaboração, em que o coeficiente de caminho foi de 0,935, corroborando com a teoria apregoada no referencial teórico desta pesquisa, na qual os autores Oliver (2004); Lado;

Boyd; Hanlon (1997); Luo (2005); Ho (2006); Alighieri; Lima; Filho (2006); Rech; Testa; Luciano (2006); Loureiro (2007); Zaccarelli *et al.* (2008); Bengtsson; Kock (1999,2000, 2014); Kim *et al.* (2013) e Silva (2012) fundamentam que as trocas de informações conjuntas em relacionamentos interorganizacionais sejam uma prática comum nos *clusters*, aglomerações, distritos industriais, redes de cooperação e de negócios. É por meio desses relacionamentos interorganizacionais que as empresas efetuam as Ações Conjuntas (AC) (OLIVER 2004; LADO; BOYD; HANLON,1997; LUO 2005; HO 2006; ALIGHIERI; LIMA; FILHO, 2006; RECH; LOUREIRO, 2007; BENGTSSON; KOCK, 1999, 2000, 2014), imprescindíveis à evolução do *cluster* como um todo.

Em relação ao construto competição, o fator Infraestrutura (IF) foi o que teve maior relação com o construto competição, sendo o coeficiente de caminho 0,870. Este fator relaciona-se com a abordagem teórica proposta por Newlands (2003) e Zaccarelli *et al.* (2008), uma vez que pertencer a um *cluster* faz com que as empresas participantes tenham acesso a vantagens, ao compartilharem o fornecimento de mão de obra, infraestrutura e serviços existentes, pois elas vivenciam os mesmos problemas e as mesmas oportunidades.

Em relação ao fator Concorrência (CRR), a teoria mostra ser esse fator de extrema importância para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Em outras palavras, Porter (1989, 1990) afirma que a concorrência provoca a busca por inovação, o que, por sua vez, é benéfico à toda a indústria, além de poder fortalecer as empresas e o local onde estão inseridas, ao invés de enfraquecer sua posição estratégica, o que contribui para a geração do desenvolvimento de mercado.

Quanto ao fator Conflitos de Interesse (CI), Morgan e Hunter (1994) afirmam que esses estão diretamente ligados à confiança, o que leva os participantes envolvidos nos relacionamentos a perceberem que os conflitos podem ser funcionais. O aumento da funcionalidade do conflito é, portanto, resultado do aumento ou diminuição da confiança, pois o mercado em que as empresas atuam é feito de incertezas ambientais.

A Força do Aglomerado (FA) é respaldada pela teoria proposta por Zaccarelli *et al.* (2008). Os autores afirmam que uma das vantagens de pertencer a um aglomerado é que pode ser considerada a existência de uma entidade supra empresarial, cuja governança seria responsável por direcionar os interesses estratégicos. Isto porque a força do aglomerado é formada por um sistema representado pelo conjunto de empresas relacionadas por determinado produto, serviço, categoria ou mercado. Tal contexto acaba por ampliar a capacidade do sistema e dessas empresas, gerando não apenas maior competitividade, mas também maior impacto no mercado e visibilidade por parte dos clientes.

Quanto aos fatores extraídos do construto cooperação, quando se fala em varejo em grandes metrópoles, o Valor de Mercado (VL) relaciona-se ao local onde as empresas estão inseridas como estratégia, pois sabe-se que no varejo a decisão de localização é crucial para o lojista. Isso acontece porque essa é a primeira consideração que o consumidor tece ao decidir sobre o processo da compra (TELLER, 2008; ZACCARELLI *et al.* 2008; TELLES *et al.* 2013; SILVA *et al.* 2014).

Com relação à Cooperação (COOP), esse fator ocorre nas aglomerações em função dos movimentos dos atores que buscam aumentar o controle sobre as atividades voltadas à gestão dos recursos e outros elementos, por meio das trocas de informações, colaboração e experiência dos atores envolvidos nos relacionamentos (BENGTSSON; KOCK, 1999, 2000; BENGTSSON, ERICSSON; WINCENT, 2010; SILVA, 2012; BENGTSSON *et al.* 2013). Assim, os relacionamentos cooperativos são grandes indutores na transferência de conhecimentos que, por sua vez, aumentam a capacidade de inovação (ZHANG *et al.* 2010; HUANG; YU, 2011; LI; LIU; LIU, 2011), aumentando a capacidade de competição das empresas.

Os resultados dos relacionamentos cooperativos estão direcionados à Lucratividade (LC), pois qualquer empresa é constituída visando ao alcance de objetivos com retornos financeiros (SILVA, 2012), fator este que obteve maior relação no construto coopetição, influenciando assim a Redução de Custos (RC) das empresas pertencentes ao aglomerado (ZACCARELLI *et al.*, 2008; SILVA, 2012).

Por meio do modelo estrutural proposto, mediante as análises de ajustes efetuadas, ficou constatada a validade convergente e discriminante, confiabilidade composta, testadas as proposições inferidas no modelo conceitual, analisados os coeficientes do modelo estrutural, bem como constatada a validade preditiva e a magnitude das relações entre os constructos estabelecidos. Portanto a explicação da competição e cooperação na coopetição em *clusters* de varejo planejados e não planejados de móveis e automóveis analisados nesta pesquisa, por meio do coeficiente de determinação  $R^2$  obteve como resultado 22,2%, valor considerado médio, com tendência a grande efeito, uma vez que um resultado a partir de 26% já pode ser assim considerado.

Como síntese, o que pode ser observado nos resultados, relativos às empresas pertencentes aos *clusters* varejistas planejados e não planejados de automóveis e móveis prospectados, é que embora a cooperação tenha maior influência na coopetição, a competição também ocorre. Tal contexto verificado é benéfico para as empresas envolvidas em *clusters*, pois o binômio cooperação-competição (formador da coopetição) leva ao maior desenvolvimento tecnológico e de conhecimento das empresas inseridas na aglomeração, propiciando ainda maior crescimento econômico de mercado, tanto em situações atípicas, quanto em situações de conforto, comparativamente ao que não seria possível com a competição ou cooperação ocorrendo de forma isolada.

A presente pesquisa indica três contribuições distintas. A primeira repousa no estudo da teoria da coopetição, uma vez que tal teoria ainda é de recente desenvolvimento na Academia, sendo que seu conceito ainda está em construção por diversos pesquisadores, tais como Brandenburger e Nalebuff (1996), Lado, Boyd e Hanlon (1997), Luo (2007), Bengtsson, Ericsson e Wincent (2010), Bengtsson e Ckok (1999, 2000, 2013, 2014), Daul, Kock e Lundgren (2013). A segunda contribuição volta-se ao estudo da coopetição existente especificamente em *clusters* varejistas de automóveis e móveis, pois as pesquisas sobre coopetição têm sido focadas em empresas manufatureiras, *clusters* industriais, rede de negócios e redes de cooperação em geral. Em complemento, outra contribuição volta-se à aplicação dos resultados auferidos na pesquisa de campo junto aos gestores praticantes inseridos nas empresas atuantes nos *clusters* varejistas planejados e não planejados, que podem se valer da melhor compreensão das características envolvidas no fenômeno coopetição, a partir da cooperação e competição desenvolvidas pelas empresas.

De forma geral, esta pesquisa teve limitações relativas à avaliação da coopetição nos *clusters* planejados e não planejados, somente por meio da cooperação e competição. Há de se considerar a existência de outras variáveis que influenciem a coopetição nos *clusters* e que não foram trabalhadas nesta pesquisa.

A seleção de *clusters* varejistas voltados ao comércio de automóveis e móveis também é uma limitação desta pesquisa, uma vez que tais segmentos de mercado podem apresentar características específicas não aplicáveis a outros segmentos varejistas. Há de se considerar, também, a recenticidade da teoria da coopetição que, por ainda ser muito recente, carece de consolidação dos seus principais conceitos por meio dos autores que a tem pesquisado.

Por fim, sugestões para estudos futuros são expressas visando a extensão ou complementação desta pesquisa. Assim, propõe-se pesquisas com empresas atuantes em *clusters* varejistas planejados e não planejados de outros segmentos e de outras regiões do país, ou ainda outros países.

## REFERÊNCIAS

- ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers. **Números do setor**. São Paulo: ABRASCE, 2013. Disponível in: <<http://www.portaldoshopping.com.br/>>. Acesso em: 23 jul. 2014.
- AGUIAR, H. S.; PEREIRA, C. E. C.; DONAIRE, D. Polo varejista do bom retro: cluster de negócios da moda. In: SIMPOI – SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS. XVII, São Paulo, 2014. **Anais...** São Paulo, FGV 2014, p. 1-14.
- ALIGHIERI, J. S. LIMA, E. L. N.; FILHO, H. Z.; Relacionamentos interorganizacionais na cadeia de suprimentos: a análise de uma empresa do setor de alimentos. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, Salvador, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006, p. 1-16.
- AMATO NETO, J. Gestão de sistemas locais de produção e inovação (*Clustes/APLs*). São Paulo: Atlas, 2009.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 13, p. 178-93, 1999.
- \_\_\_\_\_. “Coopetition” in business networks - To cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411-26, 2000.
- \_\_\_\_\_. Coopetition - Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 6, p.180-88, 2014.
- BENGTSSON, M.; ERIKSSON, J.; WINCENT, J. Co-opetition dynamics - An outline for further inquiry. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, v. 20, n. 2, p.194-214, 2010.
- BENGTSSON, M.; JOHANSSON, M.; NÄSHOLM, M.; RAZA-ULLAH, T. A systematic review of coopetition; levels and effects at different levels. In: EURAM Conference, Istanbul, 13<sup>th</sup>, **Proceedings...** Istanbul, p. 26-29, 2013.
- BRANDENBURGER, A.M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1996.
- BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 3 ed. São Paulo: Atual, 1986.
- COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2 ed. New York: Psychology Press, 1988.
- CHIN, K. S.; CHAN, B.L.; LAM, P. -K. Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. **Industrial Management & Data Systems**, v. 4, n. 108, p. 437-54, 2008.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.). **Modern methods for business research**. London: Lawrence Erlbaum Associates, 1998, p. 295-36.
- CHOI, T. Y.; WU, Z. H.; ELLRAM, L.; KOKA, B. R. Supplier-supplier relationships and their implications for buyer-supplier relationships. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 49, n. 2, p.119-30, 2002.
- CORRAR, L. J.; PAULO, D.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada para cursos de administração, ciências contábeis e economia**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Coopetition strategy. A new kind of interfirm dynamics for value creation. In: THE EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE, 2th, Estocolmo, 2002. **Proceedings...** Estocolmo: Innovative Research in Management, 2002.
- DAHL, J.; KOCK, S.; LUNDGREN, E. L. Conceptualizing coopetition strategy as practice. **International Studies of Management & Organization**. (in press), 2014.
- DUBOIS, A.; FREDRIKSSON, P. Cooperating and competing in supply networks: Making sense of a triadic sourcing strategy. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 14, n. 3, p.170-79, 2008.

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**. v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GASPAR, M. A.; SILVA, R. S.; ZUCHINI, V. D.; RENZO, G.; MURARI, J. M. Vantagens Competitivas de um cluster comercial varejista: estudo de caso da Rua Jurubatuba. **Revista Sinergia**, v. 19, n. 1, p.9-20, 2015.

GNYAWALI, D. R.; PARK, R. 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.308-30, 2009.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F.; HULT, T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2014.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, p. 277-319, 2009.

HO, C. Exchange-based value creation system for network relationships management. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 9, n. 1, p. 202-209, 2006.

HUANG, K. F.; YU, C. M. J. The effect of competitive and non-competitive R&D collaboration on firm innovation. **Journal of Technology Transfer**, v. 36, n. 4, p.383-403, 2011.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **CNEFE-Cadastro nacional de endereços para fins estatísticos – censo 2010**. Brasília: IBGE, 2013.

INGRAM, P.; YUE, L. Q. Structure, affect and identity as bases of organizational competition and cooperation. **Academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p.275-303, 2008.

KIM, S.; KIM, N.; PAE, J. H.; YIP, L. Cooperate “and” compete: coopetition strategy in retailer-supplier relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 28, n. 4, p. 263-75, 2013.

KRUGMAN, P. **Geography and trade**. Cambridge: MIT Press, 1991.

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. 110-41, Jan. 1997.

LEÃO, D. A. F. S. Coopetição: tipologia e impactos no desempenho das empresas da indústria cachaça de alambique do Estado de Minas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005, p. 1-15.

LI, Y. A.; LIU, Y.; LIU, H. Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: Evidence from China. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 1-2, p.128-42, 2011.

LOUREIRO, J. G. G. Aplicações da teoria dos jogos na gestão da cadeia de abastecimento: revisão de literatura. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro, **Universidad de la Rioja**, v. 6, n. 2, p. 2852-865, 2007.

LUO, Y. D.; RUI, H. C. An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 4, p.49-70, 2009.

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

MADHAVEN, R.; GNYAWALI, D. R.; HE, J. Two's company, three's a crowd? Triads in cooperative competitive networks. **Academy of Management Journal**, v. 6, n. 47, p.918-27, 2004.

MILLER, C. E.; REARDON, J.; MCCORKLE, D. E. The effects of competition on retail structure: an examination of intratype, intertype and intercategory competition. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 107-20, 1999.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-86, 1997.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, Jul. 1994.

NÄSHOLM, H. M.; BENGTSSON, M. A conceptual model of individual identifications in the context of coopetition. **International Journal of Business Environment**, v. 6, n. 1, p.11-27, 2013.

NEULANDS, D. Competition and cooperation in industrial clusters: the implications for public policy. **European Planning Studies**, v. 11, n. 5, p. 521-32, 2003.

OLIVER, A. L. On the duality of competition and collaboration: Network-based knowledge relations in the biotechnology industry. **Scandinavian Journal of Management**, v. 20, n. 1-2, p.151-71, 2004.

PARENTE, J.; BRANDÃO, M. M.; MIOTTO, A, P.; PLUTARCO, F. Polos varejistas de rua ou shopping centers ? Comparando as preferências da baixa renda. **Brazilian Business Review**, Edição Especial BBR Conference, p. 162-89, 2012.

PENG, T. J. A.; BOURNE, M. The coexistence of competition and cooperation between networks: Implications from two Taiwanese healthcare networks. **British Journal of Management**, v. 20, n. 3, p. 377-400, 2009.

PERKS, H. Marketing information exchange mechanisms in collaborative new product development - The influence of resource balance and competitiveness. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 2, p. 179-89, 2000.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

PREARO, L. C.; GOUVÊA, M. A.; MONARI, C.; ROMEIRO, M. C. Avaliação do emprego da técnica de análise fatorial em teses e dissertações de algumas Instituições de ensino superior. **Revista REGE**, v. 18, n. 4, p. 621-38, 2011.

PREARO, L. C. **Os serviços públicos e o bem-estar subjetivo da população: uma modelagem multigrupos baseada em mínimos quadrados parciais**. 274 f Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2013.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SMARTPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 54-71, 2014.

RITALA, P.; GOLNAM, A.; WEGMANN, A. Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 236-49, 2014.

RECH, I.; TESTA, M. G.; LUCIANO, E. M.; Redes de desenvolvimento e sua perenidade: entendendo os elementos (des)motivadores. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, XXIV, Gramado, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006, p. 1-15.

SILVA, R. S. **Relacionamentos interorganizacionas em rede de cooperação: um estudo no setor farmacêutico varejista do Estado de São Paulo**. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2012.

SHARMA, S. **Applied multivariate techniques**. New York: Wiley, 1996.

SOUZA, R. V. **Os canais de distribuição como parte do composto de marketing adotado na comercialização de produtos evangélicos: fatores de sucesso da Rua Conde de Sarzedas**. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2013.

STABER, U. Inter-firm co-operation and competition in industrial districts. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 521-37, 1998.

TELLER, C. Shopping streets versus shopping malls: determinants of agglomeration format attractiveness from the consumers point of view. **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, v. 18, n. 4, p. 381-403, 2008.

TELLER, C.; REUTTERER, T.; SCHNEDLITZ, P. Hedonic and utilitarian shopper types and created retail agglomerations. **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, v. 18, n. 3, p. 283-309, 2008.

TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; DONAIRE, D.; GASPAR, M. A.; Atratividade em clusters comerciais: um estudo comparativo de dois clusters da cidade de São Paulo. **Revista Gestão e Regionalidade**, v. 29, n. 85, p. 47-62, 2013.

TIDSTRÖM, A.; HAGBERG-ANDERSSON, Å. Critical events in time and space when cooperation turns into competition in business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 333-43, 2012.

WU, Z. H.; CHOI, T. Y.; RUNGTUSANATHAM, M. J. Supplier-supplier relationships in buyer-supplier-supplier triads: Implications for supplier performance. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 2, p.115-23, 2010.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZHANG, H. S.; SHU, C. L.; JIANG, X.; MALTER, A. J. Managing knowledge for innovation: The role of cooperation, competition, and alliance nationality. **Journal of International Marketing**, v. 18, n. 4, p. 74-94, 2010.

ZWICKER, R.; SOUZA, C. A.; BIDO, D. S. Uma revisão do modelo do grau de informatização de empresas: novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (*partial least squares*). In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008, p. 1-16.