

**ANÁLISE DA COMPETIÇÃO, COOPERAÇÃO E COOPETIÇÃO: UMA COMPARAÇÃO ENTRE CLUSTERS VAREJISTAS PLANEJADOS E NÃO PLANEJADOS NA CIDADE DE SÃO PAULO**

**ROSÂNGELA SARMENTO SILVA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)  
rosangelasarmento13@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

# ANÁLISE DA COMPETIÇÃO, COOPERAÇÃO E COOPETIÇÃO: UMA COMPARAÇÃO ENTRE *CLUSTERS* VAREJISTAS PLANEJADOS E NÃO PLANEJADOS NA CIDADE DE SÃO PAULO.

## 1 INTRODUÇÃO

A consolidação das teorias sobre competição e cooperação com o objetivo de ganhos mútuos entre as empresas concorrentes tem-se concentrado, de forma geral, em *clusters* regionais de negócios, redes de empresas, distritos industriais, *joint ventures*, arranjos produtivos locais (APLs) e alianças estratégicas, notadamente com maior intensidade em organizações manufatureiras, conforme estudos de Altenberg e Meyer-Stamer (1999); Bengtsson; Kock (1999, 2000); Porter (1990); Schimitz e Nadvi (1999); Knorringa (1999); Milaneze e Batalha (2008). No entanto os *clusters* comerciais de varejo em grandes centros atualmente vêm-se tornando objeto de estudo relevante, pois estudos recentes de Teller (2008); Zaccarelli *et al.* (2008); Parente *et al.* (2012); Telles *et al.* (2013) e Gaspar *et al.* (2015) têm indicado, cada vez mais, a presença de vantagens competitivas relacionadas com esses formatos organizacionais. 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, para entender e comparar o que fazem as empresas de *clusters* comerciais varejistas colaborarem e competirem simultaneamente (SILVA, 2016 p.37).

Desses poucos estudos das concentrações geográficas de comércio varejista, Teller (2008) realizou pesquisa em aglomerações varejistas planejadas e não planejadas em Viena (Áustria). Nesse estudo, o autor não focou a coopetição, mas, em seus resultados, ele indica que as empresas instaladas nesses locais competem e colaboram ao mesmo tempo, por meio da infraestrutura disponível no local analisado, tais como acessibilidade, segurança e um fluxo maior de circulação de clientes.

Silva (2016) classifica as aglomerações comerciais varejistas de rua como *clusters* não planejados e os shopping centers como *clusters* planejados, expressões que serão utilizadas neste estudo. Segundo a autora os *clusters* comerciais planejados advêm de uma governança, uma vez que são planejados conforme as necessidades dos varejistas. Já os *clusters* não planejados surgem aleatoriamente: seus empresários buscam locais estratégicos para se instalar.

Em grandes cidades como São Paulo, tem sido comum a concentração de lojas varejistas que comercializam o mesmo tipo de produto ou produtos complementares, inseridas no mesmo local (SILVA, 2016). Podemos citar como exemplos: Rua Barão de Limeira no segmento de motos e acessórios, móveis usados na Cardeal Arco Verde, automóveis de luxo na Av. Europa, madeiras e materiais para marcenaria na Rua do Gasômetro, artigos de borracha na Rua Florêncio de Abreu, calçados na Rua Bem-Ti-Vi, entre outros (PARENTE, 2009; SOUZA, 2013; TELLES *et al.*, 2013; AGUIAR; PEREIRA; DONAIRE, 2014, GASPAR *et al.* 2015; SILVA, 2016). Outro exemplo é a ocorrência de *shoppings* segmentados de móveis e automóveis, tais como os *Shoppings* Interlar e Lar Center (móveis), *Shopping* Crystal com unidades nas zonas Sul, Leste e região do Grande ABC (automóveis) (SILVA, 2016).

A coopetição tem sido estudada como um instrumento que supre as deficiências estratégicas de arranjos competitivos e cooperativos, incluindo-se aí as estratégias com relacionamentos coopetitivos que compartilham efeitos positivos e negativos ao competir e cooperar entre os responsáveis pela decisão estratégica da empresa. Com isso, demonstram-se benefícios nessa configuração específica, ao desenvolver ou explorar atributos dos gestores no compartilhamento de experiências e competências essenciais de maneira cooperativa, com foco

nas vantagens competitivas advindas dessa confirmação (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; BENGTTSSON; KOCK 1999, 2000; LEÃO, 2005; BENGTTSSON; KOCK, 2014).

Dessa forma, justifica-se a realização desta pesquisa, portanto, em virtude de haver: pouca clareza conceitual acerca do fenômeno da coopetição entre empresas; insuficiência de fundamentação teórica nos estudos sobre coopetição, porém com a apresentação de fatos empíricos em outros fenômenos organizacionais, tais como as concentrações geográficas de varejo e necessidade de esclarecimento do alcance da investigação empírica sobre um ambiente competitivo. Justifica-se ainda, a escolha dos *clusters* de varejo planejado e não planejado de automóveis e móveis, em virtude desses dois segmentos atuarem tanto em aglomerados planejados (*shoppings*) e lojas de rua (aglomerados não planejados), facilitando assim uma comparação multigrupo. Face ao exposto, esta pesquisa tem como objetivo verificar se existem diferenças significativas entre *clusters* varejistas planejados e não planejados em relação à competição, cooperação e coopetição.

A contribuição deste estudo está relacionada com as evidências empíricas de vantagens competitivas para os *clusters* comerciais planejados e não planejados, conforme indicado recentemente e ainda de forma superficial na literatura (SILVA, 2016). Assim, este estudo tem seu foco direcionado especificamente a dois segmentos comerciais varejistas: automóveis e móveis, ambos atuantes na Região Metropolitana de São Paulo (SP). Tomar-se-ão, como referência, os estudos de Krugman (1991); Schimitz (1992); 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). Este estudo também ajudará a preencher uma lacuna ora existente na literatura de aglomerações comerciais, no que se refere à coopetição, notadamente quanto às pesquisas já realizadas no Brasil.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Cooperação, Competição e Coopetição**

Atualmente, com a acirrada concorrência verificada em muitos setores, são poucas as empresas que isoladamente conseguem entrar em novos mercados e desenvolver produtos inovadores (LEÃO, 2005). Assim, com a elevada competitividade, as organizações vêm desenvolvendo novas estratégias de sobrevivência de mercado, como por exemplo, os relacionamentos cooperativos, no qual as empresas cooperam e competem ao mesmo tempo, vivenciando os mesmos problemas e as mesmas oportunidades. Esse tipo de estratégia tem sido comum em *clusters*, distritos industriais, redes de empresas, alianças estratégicas, *joint ventures* e cooperativas. Dentre os motivos podem-se destacar as transações, troca de conhecimentos, redução nos custos de transação e dos riscos, alcance de economias de escala, aumento do *marketing share* e acesso a novos mercados (OLIVER, 1990, VERDU; SILVA, 2012; BENGTTSSON; KOCK, 2014; SILVA, 2016).

Segundo Silva (2016) os relacionamentos de cooperação, como estratégia de negócios, completam-se, em decorrência da competição que, considerada de forma isolada, provavelmente não deva sustentar um retorno desejável para as organizações, quando comparado esse retorno com as estratégias de cooperação e competição. A tendência de colaborar com os concorrentes é o que muitos autores têm conceituado como coopetição (LADO; BOYD; HANLON, 1997; LEÃO, 2005), que segundo Brandenburger e Nalebuff (1996), Azevedo; Carvalho; Silva (1999) Leão (2005) e Bengtsson; Kock, (1999, 2000); e Bengtsson; Kock, (2014), a coopetição emergiu da existência da competição e da cooperação operando de forma simultânea, defendendo ainda que a teoria dos jogos auxiliou a difundir as bases conceituais da teoria da coopetição.

### **2.2 Clusters Varejistas**

Atualmente em grandes centros, cada vez mais tem surgindo a concentração geográfica de empresas varejistas do mesmo segmento, atuando no mesmo local, somente na região

metropolitana de São Paulo Silva (2016) identificou 68 ruas segmentadas de varejo (*cluster* não planejado) e 56 *shoppings* de varejo (*cluster* planejado). Segundo a autora, neste tipo de formato organizacional tem demonstrado vantagens competitivas, tais como: busca benefícios mútuos ao unir recursos, capacidades e habilidades complementares, inovação, complementariedade, dentre outros.

Neste mesmo raciocínio, autores como Lado; Boyd; Hanlon, (1997); Bengtsson, Kock, (1999, 2000); Zhang *et al.*, (2010); Song; Lee, (2012) e Bengtsson *et al.*, (2013), asseveram que 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. Se atuarem, porém, somente como rivais, elas podem acabar levando apenas a competição, ou até mesmo a coexistência, sendo cada um por si, situação na qual todos os envolvidos perdem.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No intuito de alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa, foi realizado um estudo exploratório e quantitativo com empresas varejistas atuantes em *clusters* de automóveis e móveis planejados e não planejados pertencentes à região metropolitana de São Paulo. É preciso considerar que, foi utilizado um questionário estruturado, sendo aplicado num total de 535 empresas, das quais 298 pertencentes aos *clusters* não planejados e 237 aos *clusters* planejados.

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

Para identificar a quantidade de ruas e avenidas segmentados, iniciou-se primeiramente por meio de uma reportagem da revista Veja Guia de São Paulo (2013) acerca de ruas temáticas, identificando 68 *clusters* varejistas não planejados. Desse total, cinco são do segmento de automóveis e sete atuam no comércio de móveis. Posteriormente, foi realizada uma pesquisa no CNEFE (Cadastro Nacional de Endereços para Fins Estatísticos) no site do IBGE (2013), para identificar o número de varejistas existentes em cada rua/avenida (*cluster* não planejado) do segmento de automóveis e móveis.

Em relação aos *clusters* planejados, num primeiro momento foi realizada uma pesquisa na Associação Brasileira de Shopping Centers – ABRASCE (2013), totalizando 56 *shoppings* na Região Metropolitana de São Paulo. Desses, excepcionalmente sete comercializam automóveis e cinco comercializam móveis. A identificação da quantidade de lojas existente nos *clusters* planejados foi realizado por meio de pesquisa nos sites de cada *shopping*.

Dessa forma, dos *clusters* planejados e não planejados selecionados como objetos de estudo desta pesquisa, restaram os seguintes: a) *clusters* não planejados de móveis - três ruas; b) *clusters* não planejados de automóveis - cinco ruas; c) *Clusters* planejados de móveis – quatro *shoppings* e, por fim, 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, em virtude de se tratar de população finita, consoante preconizam Bussab e Morettin (1986):

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

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.

### 3.3 Instrumento de Pesquisa e Coleta de Dados

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 uma comparação **da cooperação e da competição na coopetição** existente entre os lojistas do *cluster* varejista planejado e não planejado. A seguir o Quadro 01, detalha a fundamentação teórica para a elaboração do instrumento de pesquisa de cada construto.

Quadro 01: Fundamentação teórica para elaboração do instrumento de pesquisa

Construtos	Fundamentação teórica
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).
Competição	Porter (1998); 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).
Coopetição	Nalebuff, Brandenburger (1996); Lado; Boyd; Hanlon (1997); Bengtsson; Kock (1999, 2000); Gnyawali; Madhavan (2001); Dagnimo, Padula (2002); Luo (2005,2007); Raweewan (2006); Leão (2005); Merofa; Bueno (2009); Gnyawali; Park (2009); Li; Liu; Liu (2011); Silva (2012); Enberg (2012); Donato (2013); Bengtsson; Kock (2014).

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Os construtos cooperação, competição e coopetição foram elaborados, a partir da base teórica para a elaboração das assertivas do instrumento de pesquisa, conforme pode ser visto no Quadro 01, sendo um total de 51 indicadores. 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.

### 3.4 Método de Tratamento e Análise dos Dados

Para analisar os construtos cooperação, competição e coopetição nos aglomerados varejistas de automóveis e móveis planejados e não planejados, em um primeiro momento foi utilizado a Análise Fatorial Exploratória - AFE, 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, para entender e identificar a estrutura existente entre as variáveis (HAIR *et al.*, 2009; CORRAR *et al.*, 2009) dos construtos em análise, cooperação, competição e coopetição. 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.

Posteriormente para comparar os construtos foco desse estudo nos aglomerados varejistas planejados e não planejados foi utilizado a Análise Multigrupo baseada em mínimos quadrados parciais-PLS. Chin (1998), Keil *et al.* (2000), Henseler (2012) e Prearo (2013) afirmam que essa técnica é conhecida como PLS-MGA.

Em relação a análise multigrupo do modelo proposto neste estudo acerca de cooperação/colaboração, competição e coopetição entre os aglomerados planejados e não planejados, primeiro foram analisados os critérios de qualidade. Tal avaliação foi realizada por meio de AVE, *R-Square*, confiabilidade composta e *Alpha de Cronbach*, no intuito de se identificar a comparação dos construtos cooperação, competição e coopetição entre os aglomerados planejados e não planejados varejistas de automóveis e móveis (HAIR, *et al.* 2009; PREARO, 2013; RINGLE; SILVA; BIDO 2014).

### 3.5 Modelo Teórico-empírico da Pesquisa

O modelo teórico-empírico da pesquisa é apresentado na Figura 1, para a melhor compreensão do estudo.



Figura 1: Modelo teórico-empírico da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

O modelo teórico-empírico da pesquisa associa os três construtos (cooperação, competição e coopetição) do estudo em questão na comparação dos mesmos nos *clusters* comerciais varejistas planejados e não planejados de automóveis e móveis para verificar se existem diferenças significativas entre *clusters* varejistas planejados e não planejados em relação à competição, cooperação e coopetição.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Breve Caracterização das empresas

Das 535 empresas prospectadas na pesquisa de campo, 298 (56%) (grupo 1) pertencem a aglomerados não planejados e 237 (44%) (grupo 2) pertencem a aglomerados planejados.

### 4.2 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 análise multigrupo. Para a extração dos fatores dos construtos, 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/colaboração é formado por dois fatores: troca de informações conjuntas –TIC: V17, V16, V15, V13, V12 e V14; ações conjuntas –AC: V9, V8, V10, V11 e

V18. O construto competição é formado por quatro fatores: infraestrutura –IF: V21, V22, V23 e V24; concorrência – CRR: com as variáveis V31, V33, V29 e V34; conflitos de interesses- CI: V36, V35 e V28 e força do aglomerado-FA: V26, V27 e V25. Por fim o construto coopetição também é formado por quatro fatores: valor de mercado –VL: V54, V53, V49, V52, V55 e V58; cooperação: V59, V60, V61, V57 e V56; lucratividade – LC: V41, V42, V40, V43 e V45 e redução de custos-RC: V51, V50 e V46. Segundo Hair *et al.* (2009) e Prearo (2013), os fatores extraídos da AFE são chamados de construtos de primeira ordem, e os construtos cooperação, competição e coopetição são chamados de segunda ordem, termo este utilizado nesta pesquisa.

### 4.3 Critério de Qualidade da Análise Multigrupo dos Aglomerados Planejados e Não Planejados baseado em PLS

Para fazer a análise multigrupo do modelo proposto neste estudo acerca de cooperação/colaboração, competição e coopetição entre os aglomerados planejados e não planejados, primeiro foram analisados os critérios de qualidade. Tal avaliação foi realizada por meio de AVE, R-Square, confiabilidade composta e Alpha de Cronbach, no intuito de se identificar a relação dos construtos e o que mais influencia a coopetição entre os aglomerados planejados e não planejados varejistas de automóveis e móveis.

Foram gerados dois grupos: o grupo 1, que considera os aglomerados não planejados e o grupo 2, que considera os planejados. As lojas que compõem o grupo 1 são 298, enquanto as lojas que compõem o grupo 2 somam 237. A Tabela 01 ilustra a variância média extraída da análise multigrupo dos dois aglomerados varejistas de automóveis e móveis.

Tabela 01: Variância média extraída da análise multigrupo.

Const. 2º Ord Não/PLN	Const. 1º Ordem	AVE Não/PLN	p-V. "t" Não/PLN	Const.2º Ord. PLN	AVE PLN	p-V. "t" PLN
AVE= 0,549 Coop/Colab.	TIC	0,663	0,000	AVE= 0,549 Coop/Colab.	0,585	0,000
	AC	0,598	0,000		0,574	0,000
AVE= 0,295 competição	IF	0,685	0,000	AVE= 0,273 competição	0,588	0,000
	CRR	0,465	0,000		0,625	0,000
	CI	0,581	0,000		0,405	0,000
	FA	0,519	0,000		0,633	0,000
AVE= 0,395 Coopetição	VL	0,673	0,000	AVE= 0,434 Coopetição	0,594	0,000
	COOP	0,618	0,000		0,626	0,000
	LC	0,637	0,000		0,632	0,000
	RC	0,554	0,000		0,688	0,000

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 01 que tanto os construtos de segunda ordem, cooperação/colaboração, competição e coopetição, quanto os de primeira ordem são estatisticamente significantes, pois em todos os casos o teste “t” teve significância menor que 0,05 ( $p \leq 0,05$ ), atendendo em ambos os aglomerados a indicação feita por Hair *et al.* (2009) e Prearo (2013).

A Tabela 01 também ilustra que o modelo proposto não converge a um resultado satisfatório, pois quanto aos construtos de segunda ordem, competição, cooperação/colaboração e coopetição, somente a cooperação/colaboração nos aglomerados não planejados atende a teoria indicada por Prearo (2013) e Ringle, Silva e Bido (2014), visto que este construto teve a AVE com valor de 0,549. Os construtos de segunda ordem em ambos os aglomerados, planejados e não planejados, tiveram AVE com valores abaixo de 0,50. Quanto aos construtos de primeira ordem, verifica-se que CRR não atendeu a teoria nos aglomerados não planejados, mas em relação aos aglomerados planejados, pois a AVE ficou com 0,625.

O construto CI atende a teoria nos aglomerados planejados com AVE= 0,581. Os demais construtos de primeira ordem, AC, COOP, FA, IF, LC, RC, TIC e VL, atendem o pré-disposto na teoria, com AVE a partir de 0,50, tanto no aglomerado planejado, quanto no aglomerado não planejado.

Tabela 2: Confiabilidade composta da análise multigrupo

Const.2ª Ord Não/PLN	Const.1ª Ordem	Não/PLN	p-V. "t" Não/PLN	Const.2ª Ord. PLN	PLN	p-V. "t" PLN
CC=0,930 Coop/Colab.	TIC	0,922	0,000	CC= 0,909 Coop/Colab.	0,892	0,000
	AC	0,881	0,000		0,869	0,000
CC=0,840 competição	IF	0,897	0,000	CC= 0,793 competição	0,850	0,000
	CRR	0,774	0,000		0,868	0,000
	CI	0,805	0,000		0,562	0,011
	FA	0,756	0,000		0,838	0,000
CC=0,923 Coopetição	VL	0,925	0,000	CC= 0,935 Coopetição	0,897	0,000
	COOP	0,890	0,000		0,893	0,000
	LC	0,896	0,000		0,895	0,000
	RC	0,788	0,000		0,868	0,000

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Legenda: CC= Confiabilidade composta

A confiabilidade composta para a avaliação da qualidade do modelo, ilustrada na Tabela 02, mostra que ambos os aglomerados são estatisticamente significantes, pois apresentaram teste “t” com  $p \leq 0,05$ . Mas, além da significância do teste “t”, Hair *et al.* (2009) e Prearo (2013) afirmam que a avaliação da confiabilidade de um modelo de mensuração também pode ser realizada por meio do *Alpha de Cronbach* (consistência interna) e pela confiabilidade composta. A confiabilidade composta do modelo proposto competição, cooperação/colaboração aparece, portanto, bem em ambos os aglomerados (planejados e não planejados) e atende a teoria com valores superiores a 0,02. Já nos construtos de primeira ordem, somente o construto CI atende a teoria nos aglomerados não planejados, diferentemente do planejado, com valor de 0,562. Os demais construtos de primeira ordem tiveram valores superiores a 0,70 nos aglomerados planejados e não planejados.

Continuando a avaliação da qualidade do modelo, agora por meio do *Alpha de Cronbachs*, demonstrado na Tabela 03, Hair *et al.* (2009) e Prearo (2013) ressaltam que ele deve ser interpretado da mesma forma que a confiabilidade composta, mas seus valores precisam ser maiores que 0,70. Também é preciso considerar o teste “t”, no qual, em ambos os aglomerados (planejados e não planejados), o teste indica um nível de significância menor que 0,05 ( $p \leq 0,05$ ).

Tabela 03: Alpha de Cronbach da análise multigrupo.

Const.2ª Ord Não/PLN	Const.1ª Ordem	AC- Não/PLN	p-V. "t" Não/PLN	Const.2ª Ord. PLN	AC-PLN	p-V. "t" PLN
AC=0,917 Coop/Colab.	TIC	0,898	0,000	AC= 0,888 Coop/Colab.	0,856	0,000
	AC	0,830	0,000		0,810	0,000
AC=0,798 competição	IF	0,846	0,000	AC= 0,745 competição	0,765	0,000
	CRR	0,619	0,000		0,799	0,000
	CI	0,637	0,000		0,542	0,000
	FA	0,535	0,000		0,713	0,000
AC=0,911 Coopetição	VL	0,901	0,000	AC= 0,927 Coopetição	0,859	0,000
	COOP	0,845	0,000		0,848	0,000
	LC	0,850	0,000		0,852	0,000
	RC	0,607	0,000		0,772	0,000

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Legenda: AC = *Alpha de Cronbach*

Observa-se na Tabela 03 que, no modelo proposto nos dois aglomerados, o *Alpha de Cronbach* foi bom e mostrou-se adequado. Mas, apesar de o modelo proposto se mostrar adequado nos dois aglomerados, nem todos os construtos de primeira ordem atenderam o pré-disposto na teoria, pois, nos aglomerados não planejados, os construtos CRR, FA, RC tiveram valores abaixo de 0,70 e o construto CI, valores abaixo de 0,70 nos dois aglomerados. A seguir, na Tabela 04 apresenta-se o poder de explicação da coopetição em cada aglomerado.

Tabela 04: Coeficiente de determinação Pearson R<sup>2</sup> da análise multigrupo.

Const.2ª Ord Não/PLN	Const.1ª Ordem	R2 Não/PLN	p-V. "t" Não/PLN	Const.2ª Ord. PLN	R2 PLN	p-V. "t" PLN
R2= 0,291 Coopetição	TIC	0,875	0,000	R2= 0,250 Coopetição	0,897	0,000
	AC	0,813	0,000		0,825	0,000
	IF	0,738	0,000		0,753	0,000
	CRR	0,569	0,000		0,482	0,000
	CI	0,010	0,016		0,161	0,776
	FA	0,363	0,000		0,586	0,000
	VL	0,706	0,000		0,763	0,000
	COOP	0,589	0,000		0,478	0,000
	LC	0,792	0,000		0,713	0,000
	RC	0,689	0,000		0,431	0,000

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Avaliando-se o coeficiente de determinação de *Pearson* do modelo proposto, como pode ser observado na Tabela 04, o construto de primeira ordem CI nos aglomerados planejados não apresenta significância estatística, em que o valor do teste “t” foi maior que 0,05 ( $p \geq 0,05$ ). Os

demais construtos de primeira ordem e a coopetição apresentaram um nível de significância menor do que 0,05 ( $p \leq 0,05$ ).

Assim, com a finalidade identificar o quanto a coopetição é explicada em cada aglomerado planejado e não planejado, o coeficiente de determinação de Pearson  $R^2$ , mostra que a coopetição é explicada com 29,1% nos aglomerados não planejados e 25,0% nos aglomerados planejados, ambos com  $p < 0,05$ .

Conforme classificação de Cohen (1988) e Ringle; Silva; Bido (2014), o  $R^2$  igual a 2% é classificado como efeito pequeno,  $R^2$  igual a 13% como efeito médio e  $R^2$  igual a 26%, como efeito grande. Assim, o modelo proposto é mais ajustado para os aglomerados não planejados e o efeito de explicação do coeficiente de determinação de Pearson  $R^2$  de 29,1% é considerado alto, enquanto no caso dos planejados a coopetição é considerada moderada com  $R^2$  de 25,0%. Face ao exposto, mediante as análises o modelo proposto nesta pesquisa, ficaram constatadas as validades convergente e discriminante, confiabilidade composta, testadas as proposições inferidas no modelo conceitual. Assim, concluiu-se com a confiabilidade e a validade do modelo proposto, sendo estatisticamente significativa, o que pode dar continuidade à análise.

#### **4.4 Análise Multigrupo dos construtos**

Para responder o objetivo proposto desta pesquisa, que é verificar se existem diferenças significativas entre *clusters* varejistas planejados e não planejados em relação à competição, cooperação e coopetição, foi realizado uma análise multigrupo por meio do PLS.

Para se verificar a análise multigrupo dos construtos, cooperação/colaboração, competição e coopetição, deve ser realizada uma comparação entre os modelos de mensuração, buscando-se entender a diferença entre os grupos, aglomerados planejados e não planejados (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Tal avaliação foi realizada por meio do teste *Bootstrapping* e em cada indicador foi calculado o valor “t” para realizar o teste “t” de *Student*, considerado um teste paramétrico, além do MGA, considerado um teste não paramétrico.

As amostras de cada subgrupo foram submetidas à reamostragem pelo procedimento *Bootstrapping* e, então, os resultados oriundos servem de referência para se fazer a comparação de diferenças entre os grupos (VERÍSSIMO, 2011). Segundo Henseler (2012), para comparar duas subpopulações, os autores propõem o teste não paramétrico MGA, pelo qual as subpopulações ou grupos são submetidos à análise de *Bootstrapping*. Os resultados dessa análise servem de base para testar a hipótese de diferença significativa entre grupos. Henseler (2012) ainda afirmam que este teste é equivalente ao não paramétrico *Mann-Whitney*. Para fins deste estudo, foi utilizado o teste não paramétrico MGA, que segundo Veríssimo (2011) e Prearo (2013) os testes não paramétricos são mais robustos, podendo até substituir o teste paramétrico “t” de *Student*.

##### **4.4.1 Análise Multigrupo do Construto Cooperação/colaboração**

Os resultados obtidos a partir do *Bootstrapping*, ilustrados na Tabela 05, do construto de segunda ordem cooperação/colaboração com o construto de primeira ordem, AC, apresentam maior carga fatorial nos aglomerados não planejados (0,908) e (0,902) nos aglomerados planejados. Ocorre o mesmo com o construto TIC, com carga fatorial maior nos aglomerados não planejados (0,947) que nos aglomerados planejados (0,935). Tais resultados são diferentes quanto à cooperação/colaboração, em relação à coopetição, sendo a carga fatorial de 0,562 maior nos aglomerados planejados e 0,297 nos aglomerados não planejados. Além disso, esses resultados são estatisticamente significantes em ambos os aglomerados, sendo  $\text{sig} < 0,05$ , conforme pode-se verificar na Tabela 05.

Tabela 05: *Bootstrapping* do construto cooperação/colaboração.

Cooper/colaboração	Cargas fatoriais		Cargas fatoriais	
	Não/PLN	p-V "t" Não/PLN	PLN	p-V "t" PLN
Coop/cola. → AC	0,908	0,000	0,902	0,000
Coop/cola → TIC	0,947	0,000	0,935	0,000
<b>Coop/cola. → Coopetição</b>	0,297	0,000	0,562	0,000

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Porém, ao se comparar a diferença das cargas fatoriais entre os grupos (aglomerados planejados e não planejados), na Tabela 06 verifica-se, em relação à cooperação/colaboração e AC ser de 0,007 e a cooperação/colaboração e TIC ser de 0,012. Para verificar a significância entre os grupos, o teste paramétrico “t” *Student* e o teste não paramétrico MGA mostram não haver diferença estatisticamente significativa entre os aglomerados planejados e não planejados, pois os resultados mostram uma significância maior que 0,05 (sig > 0,05).

Tabela 06: Diferença entre os aglomerados PLN/NPLN – Cooperação/colaboração.

Cooperação/colaboração	Diferença das cargas fatoriais		p-V "t" MGA	
	Não/PLN vs PLN	p-V "t" Não/PLN vs PLN	Não/PLN vs PLN	
Cooper/colab. → AC	0,007	0,739	0,401	
Cooper/colab. → TIC	0,012	0,378	0,206	
<b>Coop/colab. → Coopetição</b>	0,265	<b>0,000</b>	<b>1,000</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

No entanto, em relação à cooperação/colaboração com a coopetição, não houve convergência entre o teste paramétrico “t” *Student* e o não paramétrico MGA, uma vez que o teste “t” afirma que há uma significância na diferença entre os aglomerados planejados e não planejados, pois foi menor que 0,05 (sig < 0,05) e o MGA mostra não haver diferença estatisticamente significativa, sendo a significância maior 0,05 (sig > 0,05), conforme ilustrado na Tabela 06. Apesar de haver uma diferença estatisticamente significativa entre a cooperação/colaboração e a coopetição nos aglomerados de automóveis e móveis planejados por meio do teste “t” *Student* (sig<0,05), preferiu-se ficar com os resultados do teste não paramétrico MGA, já que os testes não paramétricos são mais conservadores, conforme indicam Veríssimo (2011) e Prearo (2013). Em suma, os construtos de primeira ordem, AC e TIC, ocorrem mais nos aglomerados não planejados e o construto de segunda ordem, a coopetição, ocorre mais nos aglomerados planejados. Porém nenhum desses construtos apresentaram diferença significativa. Assim, pode-se afirmar que não há diferença estatisticamente significativa entre a cooperação/colaboração em relação à coopetição nos aglomerados planejados e não planejados.

#### 4.4.1.2 Análise Teórica acerca dos Resultados do Construto Cooperação

Busca-se agora estabelecer uma comparação entre o construto de segunda ordem, cooperação com cada um dos dois construtos de primeira ordem, AC e TIC, nos aglomerados planejados e não planejados, em relação à teoria abordada nesta pesquisa. Assim, com base nos resultados da Tabela 5, apesar da cooperação influenciar mais nas AC e TIC mais nos aglomerados não planejados e a cooperação influenciar na coopetição nos aglomerados planejados, esses resultados, dessa diferença não foram estatisticamente significante conforme pode ser visto na Tabela 6.

Corroborando esses resultados com a teoria apregoada nesta pesquisa, pelos autores Oliver (2004); Lado; Boyd; Hanlon (1997); Luo (2005); Ho (2006); Zaccarelli *et al.* (2008); Bengtsson; Kock (1999,2000, 2014); Kim *et al.* (2013) e Silva (2012), podemos afirmar que em ambos os *clusters*, automóveis e móveis a cooperação influencia nas ações conjuntas dos atores como também nas trocas de informações conjuntas. Esses autores asseveram que neste tipo fenômeno é comum ocorrer os relacionamentos interorganizacionais.

O que podemos destacar de importante com estes resultados é que, as organizações inseridas nestes *clusters* de varejo, planejado e não planejado, apesar de serem concorrentes, esses *clusters* acabam sendo uma estratégia diferenciada para empresas sobreviverem no mercado, o

que acaba influenciando na cooperação entre as empresas ali inseridas ( SILVA, 2012). Assim, podemos afirmar que a competição e cooperação são indutores de resultados salutareos para as empresas envolvidas nos relacionamentos de cooperação (LADO; BOYD; HANLON, 1997; LEÃO, 2005; LUO 2005; LOUREIRO, 2007; ZACCARELLI *et al.* 2008; AMATO NETO, 2009; BENGTTSSON; KOCK, 1999,2000, 2014; KIM *et al.* 2013; SILVA 2012).

#### 4.4.2 Análise Multigrupo do Construto Competição

Os resultados da relação do construto de primeira ordem, competição, ilustrados na Tabela 07, demonstram que a CRR ocorre mais nos aglomerados planejados, cuja carga fatorial foi de 0,754, sendo significativa em ambos os aglomerados com sig < 0,05. Diferentemente da relação da competição com o CI (0,401), que prevaleceu nos aglomerados não planejados, sendo significativos somente nos aglomerados não planejados, onde sig foi menor que 0,05 (sig < 0,05), o que não ocorreu nos aglomerados planejados, pois a significância foi maior que 0,05 (sig>0,05). Quanto à competição em relação à FA, a carga fatorial maior prevaleceu também nos aglomerados não planejados, no valor de 0,765, significativa nos dois aglomerados. Ocorreu o mesmo resultado da competição com o construto IF, com carga fatorial maior nos aglomerados não planejados, com valor de 0,868, bem como houve significância também nos dois aglomerados, menores que 0,05.

Tabela 07: *Bootstrapping* do construto competição.

Competição	Cargas fatoriais Não/PLN	p-V "t" Não/PLN	Cargas fatoriais PLN	p-V "t" PLN
Compet. → CRR	0,694	0,000	0,754	<b>0,000</b>
Compet. → CI	0,401	0,000	0,098	0,576
Compet. → FA	0,765	0,000	0,603	<b>0,000</b>
Compet. → IF	0,868	0,000	0,859	<b>0,000</b>
<b>Compet. → Coopetição</b>	0,382	0,000	0,112	0,138

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Quanto à competição em relação à coopetição, prevaleceu nos aglomerados não planejados a carga fatorial de 0,382, que se mostrou significativa. Porém, em relação aos aglomerados planejados, a carga fatorial foi de 0,112 (não significativa), sendo maior que 0,05. O que se observa, nesses resultados, é que a competição em relação aos construtos, CI, FA e IF, e a coopetição ocorrem mais nos aglomerados não planejados e a competição com relação ao construto CRR ocorre mais nos aglomerados planejados.

Verificando-se a diferença das cargas fatoriais desses construtos nos aglomerados planejados e não planejados, ilustrados na Tabela 8, por meio do teste paramétrico “t” *Student* e o teste não paramétrico MGA, os resultados mostram a diferença das cargas fatoriais nos aglomerados planejados e não planejados.

Tabela 8: Diferença entre os aglomerados PLN/NPLN – Competição.

Competição	Diferença das cargas fatoriais Não/PLN vs PLN	p-V "t" Não/PLN vs PLN	p-V "t" MGA Não/PLN vs PLN
Compet. → CRR	0,060	0,389	0,815
Compet. → CI	0,303	0,098	<b>0,022</b>
Compet. → FA	0,162	0,071	<b>0,032</b>
Compet. → IF	0,009	0,795	0,387
<b>Compet. → Coopetição</b>	0,270	<b>0,006</b>	<b>0,003</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Assim, observando-se os resultados das diferenças das cargas fatoriais em cada aglomerado planejado e não planejado, da relação do construto competição com CRR (0,060), CI (0,303), FA (0,162), IF (0,009) e a coopetição (0,270), conforme Tabela 8, os dados mostram que a relação da competição com a CRR não é estatisticamente significativa nos aglomerados planejados e não planejados, onde o teste “t” *Student* e o MGA foram maiores que 0,05 (sig. > 0,05).

Quanto à competição com o CI e FA, apesar de não haver uma convergência com os testes paramétricos “t” *Student* e o MGA, onde o teste “t” mostra não haver uma diferença estatisticamente significativa, sendo maior que 0,05 (sig > 0,05) e o MGA mostra serem

estatisticamente significantes, menor que 0,05 ( $\text{sig} < 0,05$ ), optou-se pelo teste não paramétrico MGA (VERÍSSIMO, 2011; PREARO, 2013). A relação da competição com o CI e FA é, portanto, estatisticamente significativa para ambas nos aglomerados não planejados, nos quais indicam uma significância menor 0,05 ( $\text{sig} < 0,05$ ).

Em relação à competição e à IF, não há diferença estatisticamente significativa, pois os resultados em ambos os testes “t” e MGA apresentaram uma significância maior que 0,05 ( $\text{sig} > 0,05$ ). No que se refere à relação da competição e coopetição, pode-se afirmar que ocorre diferença de forma significativa nos aglomerados não planejados, indicando um nível de significância em ambos os testes “t” e MGA menor que 0,05, em outras palavras ( $\text{sig} < 0,05$ ).

Assim, pode-se afirmar que a competição influencia a coopetição, nos conflitos de interesses (CI) e na força do aglomerado (FA) nos aglomerados não planejados. Quanto aos construtos CRR e IF, pode-se afirmar que não há diferença entre eles nos aglomerados analisados.

#### **4.4.2.1 Análise Teórica acerca dos Resultados do Construto Competição**

Em relação a competição, foi possível identificar que ocorrem com mais intensidade nos aglomerados não planejados, o que pode ser visto na Tabela 8. Em outras palavras, as empresas dos aglomerados não planejados competem mais do que nos aglomerados planejados. Há também uma grande influência da competição nos construtos de primeira ordem CI e FA nos aglomerados não planejados.

A competição ocorrendo com mais intensidade nos aglomerados não planejados, estar em consonância com a teoria dos jogos não cooperativos de Baumol (1977 *apud* KATZ, 2003), segundo o autor, em virtude das empresas nos aglomerados varejistas não planejados serem interdependentes entre elas e não haver uma governança é comum a competição, pois não há uma padronização de produtos ou serviços e estabelecimento de preços equilibrados entre as empresas. Com isso, a busca da obtenção de ganhos muita das vezes individuais prevalece mais do que os ganhos mútuos, ou seja, um padrão de ação-reação surge entre os concorrentes e uns seguem os outros; se um dos concorrentes lança uma nova linha de produtos, o outro imediatamente o segue. A interação é, portanto, simples e direta (PORTER, 1998; BENGTTSSON; KOCK, 1999, 2000; WILLIAMSON, 2005; ZACCARELLI *et al.* 2008; TELLER, 2008; FERREIRA, 2012; SILVA, 2012; KIM *et al.* 2013; BENGTTSSON; KOCK, 2014), em outras palavras, os relacionamentos acabam sendo dominantes em competição, em que a coopetição consiste em mais competição do que cooperação (BENGTTSSON; KOCK, 2000).

Em relação aos CI para Morgan; Hunter (1994) os conflitos de interesses estão diretamente ligados à confiança. Isso leva os atores envolvidos nos relacionamentos a perceberem que os conflitos podem ser funcionais e, portanto, o aumento da funcionalidade do conflito é resultado do aumento ou diminuição da confiança, pois o mercado em que as empresas atuam é feito de incertezas ambientais, principalmente o varejo, que vive atualmente no contexto de acirrada concorrência entre seus agentes, bem como nos aglomerados não planejados as empresas primeiro, tentam sobreviver.

Quanto a força do glomerado, estar relacionado a grande concentração de lojas do mesmo segmento atuando no mesmo local, segundo Teller (2008) e Zaccarelli *et al.*, (2008), essa concentração de lojas varejistas, acaba atraindo mais consumidores, em virtude de poderem visitar um número maior de lojas em menos tempo, e fazer comparação de preços em menor tempo com um maior número de lojas.

#### **4.4.3 Análise Multigrupo do Construto Coopetição**

A Tabela 9 ilustra a relação da coopetição nos aglomerados planejados e não planejados em relação aos construtos de primeira ordem COOP, LC, RC e VL. É possível verificar-se uma predominância dos construtos COOP (0,768), LC (0,890) e RC (0,830) nos aglomerados planejados, pois as cargas fatoriais foram maiores. Somente a relação da coopetição com a VL

foi maior nos aglomerados não planejados, com carga fatorial de 0,873, sendo os resultados significativos para todos os construtos em ambos os aglomerados ( $\text{sig} < 0,05$ ).

Tabela 9: *Bootstrapping* do construto coopetição.

Coopetição	Cargas fatoriais Não/PLN	p-V "t" Não/PLN	Cargas fatoriais PLN	p-V "t" PLN
Coopet. → COOP	0,691	0,000	0,768	0,000
Coopet. → LC	0,844	0,000	0,890	0,000
Coopet. → RC	0,656	0,000	0,830	0,000
Coopet. → VL	0,873	0,000	0,840	0,000

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Apesar dos resultados da Tabela 9 mostrarem existir diferença na relação da coopetição com os construtos COOP, LC, RC e VL, a diferença das cargas fatoriais, ilustradas na Tabela 10, apresentadas com o teste paramétrico “t” *Student* e não paramétrico MGA, mostram que esses resultados não são estatisticamente significativos, pois a diferença das cargas fatoriais da coopetição com os construtos COOP (0,076), LC (0,045) e VL (0,033), tanto no teste paramétrico “t” *Student*, quanto no teste não paramétrico MGA, mostrou uma significância maior que 0,05 ( $\text{sig} > 0,05$ ).

Tabela 10: Diferença entre os aglomerados PLN/NPLN – Coopetição.

Coopetição	Diferenças das cargas fatoriais Não/PLN vs PLN	p-V "t" Não/PLN vs PLN	p-V "t" MGA Não/PLN vs PLN
Coopet. → COOP	0,076	0,215	0,911
Coopet. → LC	0,045	0,106	0,956
Coopet. → RC	0,174	<b>0,002</b>	1,000
Coopet. → VL	0,033	0,236	0,119

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Em relação à coopetição com o construto RC (0,174), não há convergência nos resultados do teste paramétrico “t” *Student*. Este indica existir uma diferença estatisticamente significativa, com uma significância menor que 0,05 ( $\text{sig} < 0,05$ ) e o teste não paramétrico MGA, que indica não haver diferença estatisticamente significativa, com valores de significância maiores que 0,05 ( $\text{sig} > 0,05$ ). No entanto é preciso considerar-se que os testes não paramétricos são mais rigorosos e, em virtude disso, foi considerado o teste não paramétrico MGA, que deixou claro não haver diferença estatisticamente significativa na coopetição em relação ao construto RC nos aglomerados planejados. Sendo assim, os valores de significância são maiores que 0,05 ( $\text{sig} > 0,05$ ).

Portanto, a coopetição não influencia os construtos de primeira ordem COOP, LC, RC e VL nos aglomerados analisados. Assim, pode-se afirmar que não há diferença significativa da coopetição nos aglomerados planejados e não planejados.

#### 4.4.3.1 Análise Teórica acerca dos Resultados do Construto Coopetição

Fazendo uma corroboração dos resultados do construto de segunda ordem coopetição e os construtos de primeira ordem CRR, CI, FA e IF, em relação a teoria estudada nesta pesquisa, é possível afirmar que os relacionamentos entre as empresas de ambos aglomerados são equilibrados, no qual a cooperação e a competição são igualmente distribuídas (BENGTSSON; KOCK, 2000), conforme pode ser visto na Tabela 10, pois as diferenças de cada construto não foram estatisticamente significante, haja vista que foi avaliado por meio do teste não paramétrico MGA.

Estes resultados também corroboram com estudos de Dagnimo e Padula (2002 p.18) ao afirmarem que “a coopetição é importante em mercados competitivos, neste caso o varejo, pois parte do sucesso muitas vezes depende da velocidade com que as empresas podem transformar invenção em inovação e inovação em produtos prontos para o mercado”.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi verificar se existem diferenças significativas entre *clusters* varejistas planejados e não planejados em relação à competição, cooperação e coopetição.

Por meio da análise multigrupo foi possível identificar que não há diferença entre os aglomerados na relação entre a cooperação/colaboração, sendo a coopetição em ambos os *clusters* pesquisados, considerados como relacionamentos equilibrados, no qual a cooperação e a competição são igualmente distribuídas (BENGTSSON; KOCK, 2000).

Diferentemente da competição que apresentou maior predominância nos aglomerados não planejados. A interação é, portanto, simples e direta, em outras palavras, os relacionamentos acabam sendo dominantes em competição, em que a coopetição consiste em mais competição do que cooperação (BENGTSSON; KOCK, 2000), notadamente nos fatores Conflitos de Interesse e Força do Aglomerado.

Os achados da pesquisa também puderam identificar que os *clusters* é uma estratégia diferenciada para empresas varejistas sobreviverem no mercado, sendo indutores de resultados salutar para as empresas envolvidas nos relacionamentos de cooperação (LADO; BOYD; HANLON, 1997; CÂNDIDO; ABREU, 2004; LEÃO, 2005; LUO 2005; LOUREIRO, 2007; ZACCARELLI *et al.* 2008; AMATO NETO, 2009; BENGTSSON; KOCK, 1999,2000, 2014; KIM *et al.* 2013; SILVA 2012).

Não obstante, há de se considerar que esta é uma pesquisa exploratória, bem como esses resultados podem estar relacionados à recenticidade da teoria sobre coopetição, haja vista que Bengtsson e Kock (2014) afirmam que ainda não há uma definição muito clara acerca da coopetição. Também os autores Nalebuff; Brandenburger (1996); Lado; Boyd; Hanlon (1997); Bengtsson; Kock (1999; 2000); Dagnio; Padula (2002); Oliver (2004); Chen (2008); Gnyawali *et al.* (2012); Raza-Ullah; Bengtsson (2013) e Raza-Ullah; Bengtsson; Kock (2014) tentaram conceituá-la e ainda verificam-se divergências entre as definições construídas pelos autores.

Os resultados desta pesquisa ora explicitados trazem um campo de estudos a ser ampliado tanto em termos teóricos, quanto em termos práticos. Para os membros da Academia Científica, os resultados expostos são uma contribuição para o avanço de estudos sobre a cooperação/colaboração, competição e coopetição, notadamente em relação à intersecção entre esses temas em novos formatos organizacionais que, neste caso, são os *clusters* varejistas.

Para os praticantes da Administração em empresas atuantes em vários mercados, bem como em outros segmentos varejistas atuantes em *clusters* planejados e não planejados, os resultados expostos podem indicar *benchmarks* a serem seguidos por empresas que desejam melhor gerenciar os relacionamentos cooperativos, visando assim ao incremento da coopetição entre empresas pertencentes a *clusters*, bem como melhorando a eficácia empresarial inter formato.

## REFERÊNCIAS

ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers. **Números do Setor**, disponível in: < <http://www.portaldoshopping.com.br/>> Acesso em Jul/2014.

AGUIAR, H. S.; PEREIRA, C. E. C.; DONAIRE, D. Polo varejista do bom retiro: cluster de negócios da moda. In: SIMPOI – SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS. XVII, 2014 São Paulo. **Anais...** São Paulo, FGV 2014.

ALTENBERG, T. MEYER-STAMER, J. How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America, **World Development**, v. 27, n. 9, pp. 1693-1713, 1999.

AMATO NETO, J. Gestão de Sistemas Locais de Produção e Inovação (*Clustes/APLs*), Atlas 1ª ed. São Paulo, 2009.

AZEVEDO, G.; CARVALHO, H. F.; SILVA, J. F. A Teoria dos Jogos na Estratégia de Negócios: uma Contribuição Relevante?. In: **Iberoamerican Academy of Management - 1 st International Conference**. Madri, 1999.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 13, p. 178-193,1999.

- \_\_\_\_\_. “Coopetition” in business networks—To cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v.29 n.5, p.411–426, 2000.
- \_\_\_\_\_. Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. **Industrial Marketing Management**, v.43 n.6 pp.180-188, 2014.
- BENGTSSON, M.; JOHANSSON, M.; NÄSHOLM, M.; RAZA-ULLAH, T. A systematic review of coopetition; levels and effects at different levels. 13th **EURAM Conference, Istanbul, Turkey**, pp.26-29, 2013.
- BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 3ª ed. Editora Atual, São Paulo, 1986.
- BRANDENBURGER, A.M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. New York:Doubleday, 1996.
- CORRAR, L. J.; PAULO, D.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada para cursos de administração, ciências contábeis e economia**. 2ª ed. Editora Atlas, 2009.
- COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2ª ed. New York: Psychology Press, 1988.
- 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, pp. 295-236, 1998.
- DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Coopetition Strategy. A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. In: THE EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT SECOND ANNUAL CONFERENCE, 2, 2002, Estocolmo. **Anais...** Estocolmo: Innovative Research in Management, 2002.
- DONATO, H. C. **Coopetição entre empresas atuantes na rede de negócio de terminal líquido na cidade de Santos**. 165 f Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul-SP, São Paulo, 2013.
- ENBERG, C. Enabling knowledge integration in coopetitive R&D projects—The management of conflicting logics. **International Journal of Project Management**, v.30 n.7 pp.771–780, 2012.
- FERREIRA, T. F. **Posicionamento competitivo em economias de rede: uma aplicação do modelo delta em mercados de baixa diferenciação**. 263 f Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, 2012.
- 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 pp.9-20, 2015.
- GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v.26 n.3, pp.431–445, 2001.
- 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 pp.308–330, 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.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 3, pp. 63 – 76, 1989.
- HENSELER, J. PLS-MGA: A Non- Parametric Approach to Partial Least Squares based Multi-group Analysis. In: Gaul, Wolfgang A. *et al.* Challenges at the interface of data analysis, computer science, and optimization (studies in classification, data analysis, and knowledge organization). Berlin, Heidelberg: Springer, pp. 495-501, 2012.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- **CNEFE-Cadastro Nacional de Endereços para Fins Estatísticos – censo 2010**.

- KATZ, F. J. Contribuições das Teorias das Relações Econômicas Internacionais e dos Jogos à Discussão da Integração Regional no Mercosul. **Pensamento & Realidade**, São v.6.n.2, pp. 43-81, 2003.
- KEIL, M.B.C.Y.; TAN, K.-K.; WEI, T.; SAARINEN, V.; TUUNAINEN, A. WASSENAAR, A. "A cross-cultural study on escalation of commitment behavior in software projects," **MIS Quarterly**, n.24 v.2, pp. 299–325, 2000.
- 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 pp. 263–275, 2013.
- KNORRINGA, P. Agra: an old cluster facing the new competition. **World Development**, v. 27, n. 9, pp. 1587-1604, 1999.
- KRUGMAN, P. **Geography and trade**. Cambridge: MIT Press, 147 p. 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. 110-141, 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, pp.128–142, 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, Espanha**, v.6 n.2 pp. 2852-2865, 2007.
- LUO, Y. D. Toward coopetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries. **Journal of World Business**, v.40 n.1, pp.71–90, 2005.
- \_\_\_\_\_. A coopetition perspective of global competition. **Journal of World Business**, v.42 n.2, pp.129–144, 2007.
- MEROFA, A.; BUENO, C. F.; Coopetição: Uma Análise Teórica. In: 3Es ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO IV. Recife – 2009. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, p.1-16, 2009.
- MILANEZE, K. L. N.; BATALHA, M. O. Análise da competitividade do setor calçadista do Estado de São Paulo. **Revista de Administração**. v. 43, n. 2, pp. 123-139, 2008.
- 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, pp. 853-886, 1997.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, Jul. 1994.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, Apr. 1990.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2009.
- PARENTE, J.; BRANDÃO, M. M.; MIOTTO, A, P.; PLUTARCO, F.; Polos varejistas de rua ou shopping centers ? comparando as preferências da baixa renda. **Revista Brazilian Business Review**, Edição Especial BBR Conference, p. 162 – 189, 2012.
- PORTE, M. E. **The competitive advantage of nations**. New York: The Free Press, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, [1979] 1998.

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. 621-638, 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 Ciências). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2013.

SILVA, R. S. **Coopetição em Aglomerações Comerciais Planejadas e Não Planejadas**. Tese 226 fls (Doutorado em Administração) pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul-SP, São Paulo, 2016.

\_\_\_\_\_. **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-SP, São Paulo, 2012.

RAWEEWAN, M. **Game theoretic approach for information sharing**. 2006. 271 f. Ph.D. Dissertation (Industrial Engineering). Clemson University, South Carolina, EUA, 2006.

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

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-SP, São Paulo, 2013.

SONG, D. W.; LEE, E. S. Coopetitive networks, knowledge acquisition and maritime logistics value. **International Journal of Logistics-Research and Applications**, v.15 n.1, pp.15–35, 2012.

SCHMITZ, H. NADVI, K. Clustering and Industrialization: Introduction, **World Development** v. 27, n.9, pp. 1503-1514, 1999.

SCHMITZ, H. On the clustering of small firms. **IDS Bul- letin**, v.23, n.3, pp.540-559, 1992.

STABER, U. Inter-firm co-operation and competition in industrial districts. **Organization Studies**. v. 19, n. 4; pp.521-537, 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, pp. 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, pp. 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.

VERÍSSIMO, H. U. D S. **Segmentação de mercado aplicado ao varejo online**. 170f Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2011.

WILLIAMSON, O. E. Strategizing, economizing and economic organization [Special issue]. **Strategic Management Journal**. v.12 pp.75-94, 2005.

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, pp.74–94, 2010.