

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

ROSÂNGELA SARMENTO SILVA

**Coopetição em Aglomerações Comerciais Planejadas e Não
Planejadas**

São Caetano do Sul

2016

ROSÂNGELA SARMENTO SILVA

**Coopetição em Aglomerações Comerciais Planejadas e Não
Planejadas**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Municipal de São
Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção
do título de Doutora em Administração.**

Área de concentração: Gestão e Regionalidade.

APOIO: CAPES - Bolsa Demanda Social.

Orientador: Prof. Dr. Denis Donaire

Coorientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar

São Caetano do Sul

2016

Ficha Catalográfica

S582c

Silva, Rosângela Sarmiento

Coopetição em aglomerações comerciais planejadas e não planejadas / Rosângela Sarmiento Silva -- São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2016.

242 p.

Orientador: Prof. Dr. Denis Donaire

Tese (doutorado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

1. Cooperação/colaboração. 2. Competição. 3. Coopetição. 4. *Clusters* I. Donaire, Denis. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-reitora de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

Prof.^a Dr.^a Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

Dissertação defendida e aprovada em ___/___/___ pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Denis Donaire (orientador)

Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar (coorientador - UNINOVE)

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo (USCS)

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (USCS)

Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira (UNINOVE)

Prof. Dr. Celso Augusto Rimoli (UNIP)

A meu pai, Sr. José Marcos (*in memoriam*), a minha mãe Izabel, a minha irmã Rosimeire, a meu companheiro Raimundo, a meu irmão Charles e a meu cunhado José Aguiar.

AGRADECIMENTOS

Cumprida esta etapa que constitui um segundo passo de uma trajetória acadêmica, gostaria de agradecer, em primeiro lugar, a Deus, a saúde e as graças que me vem concedendo. A meu amado Raimundo Carlos de Sousa, entender que a distância não foi um problema para o nosso amor; a minha mãe Izabel e a minha irmã Rosemeire, o apoio moral e financeiro que me proporcionaram na luta acadêmica que escolhi fazer longe de casa - primordial para a minha realização profissional. Sem o apoio deles não sei se teria conseguido concluir essa caminhada, pois não é fácil ficar longe da família.

Meu agradecimento especial aos meus orientadores, Professor Doutor **Denis Donaire** e Professor Doutor **Marcos Antonio Gaspar**, os seus conhecimentos e sabedoria e, acima de tudo, terem acreditado que eu seria capaz de concluir este doutorado com êxito, além de estarem sempre à disposição para tirarem minhas dúvidas que foram muitas.

Gostaria de fazer um agradecimento muito especial ao Professor Dr. **LEANDRO CAMPI PREARO**, por sua incansável disponibilidade em me orientar e sempre estar à disposição para me atender e solucionar minhas dúvidas acerca do PLS e na luta nas análises quantitativas.

Ao professor Milton Farina, o conhecimento que ele tem sobre Relacionamentos Cooperativos, a teoria da Coopetição além de haver contribuído na elaboração do instrumento de pesquisa. Aos professores Doutores João Paulo Lara de Siqueira e Silvio Santos, a honra em tê-los como membros da banca e, com isso, contribuírem com os aperfeiçoamentos da tese.

À professora Ana Cristina de Faria, o apoio e amizade nos momentos de aflição. À diretoria da universidade, por ter-me concedido a bolsa Capes para realizar esta pesquisa. Não é fácil sair do extremo norte do Brasil e estudar com poucos recursos na cidade de São Paulo. Aos funcionários da secretaria acadêmica, em especial à Sr.^a Marlene, por sempre estar-nos orientando sobre os procedimentos administrativos do programa. Aos funcionários da biblioteca, a reserva contínua das salas de estudo. À unidade do IBGE instalada na USCS, a orientação sobre como proceder no levantamento da quantidade de empresas por rua.

Considerando que o conhecimento não é façanha unicamente individual, mas fomentado e desenvolvido com a socialização e interação com o outro, agradeço a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul-USCS, cujas disciplinas contribuíram para a base teórica desta pesquisa.

Um dia, quando olhares para trás, verás
que os dias mais belos foram aqueles em
que lutaste.

Sigmund Freud.

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo principal identificar como ocorre a cooperação/colaboração e a competição na formação da coopetição existente em aglomerações varejistas planejadas e não planejadas, especificamente em dois segmentos do varejo - automóveis e móveis, atuantes na Região Metropolitana de São Paulo (SP). Buscou-se ainda propor um modelo de influência da cooperação e da competição na coopetição existente em aglomerados varejistas planejados e não planejados, bem como identificar a influência da cooperação/colaboração e da competição na coopetição e se existem diferenças significativas entre aglomerados varejistas planejados e não planejados em relação à competição, cooperação e coopetição. Para tanto, como método de pesquisa foi realizado um estudo descritivo de natureza quantitativa com 535 empresas dos segmentos de automóveis e móveis: 298 empresas pertencentes aos aglomerados não planejados e 237 pertencentes a aglomerados planejados. Os dados coletados foram tratados por meio de análises de estatística descritiva, Análise Fatorial Exploratória-AFE e Modelagem de Equações Estruturais baseada nos mínimos quadrados parciais-PLS. Os resultados encontrados permitem concluir que: a competição tem menor influência na coopetição; diferente da cooperação/colaboração, que apresenta maior influência na coopetição; a competição ocorre com mais intensidade nos aglomerados planejados. Verificou-se que nas aglomerações não planejadas de automóveis e móveis os relacionamentos dominantes na coopetição dizem respeito à cooperação/colaboração, enquanto que os relacionamentos dominantes na coopetição estão ligados à competição nas aglomerações planejadas. Em relação à cooperação/colaboração e coopetição, os resultados mostraram que ambas ocorrem tanto nos aglomerados planejados, quanto nos aglomerados não planejados, embora com valores um pouco maior nos não planejados. Não há diferença estatisticamente significativa entre a cooperação/colaboração em relação à coopetição nos aglomerados planejados e não planejados.

Palavras-chave: Cooperação/colaboração. Competição. Coopetição. *Clusters*.

Abstract.

This research aimed to identify how is cooperation / collaboration and competition in the formation of existing coopetition retailers planned and unplanned settlements, specifically in two retail segments - cars and furniture, working in the Greater São Paulo (SP). We attempted to also propose a model of influence of cooperation and competition in existing coopetition at planned retail areas and unplanned, and to identify the influence of cooperation / collaboration and competition in coopetition and if there are significant differences between planned retail clusters and not planned in relation to competition, cooperation and coopetition. Therefore, as a research method was a descriptive study of quantitative with 535 companies in the automotive and furniture segments: 298 companies belonging to clusters unplanned and planned 237 belonging to clusters. The collected data were treated by descriptive statistical analysis, Exploratory Factor Analysis-AFE and structural equation modeling based on partial least squares, PLS. The results indicated that: the competition has less influence on coopetition; different cooperation / collaboration, which has greater influence on coopetition; the competition is more intense in the planned settlements. It was found that the unplanned settlements of cars and moving the dominant relationships in coopetition concerning the cooperation / collaboration, while the dominant relationships in coopetition are linked to competition in planned settlements. Regarding the cooperation / collaboration and coopetition, the results showed that both occur both in planned clusters, as in unplanned settlements, although with figures slightly higher in unplanned. There is no statistically significant difference between the cooperation / collaboration regarding coopetition in planned and unplanned settlements.

Keywords: cooperation / collaboration. Competition. Coopetition. Clusters.

Lista de Quadros

Quadro 1	Diferentes tipologias de aglomerações de empresas	42
Quadro 2	Abordagens teóricas dos <i>clusters</i>	44
Quadro 3	Requisitos para o <i>cluster</i> ser completo	46
Quadro 4	Fundamentos na competitividade de um <i>cluster</i>	47
Quadro 5	Resumo dos principais modelos de análises de aglomerados.....	50
Quadro 6	Perspectivas teóricas das Relações cooperativas.....	64
Quadro 7	Pesquisas acadêmicas Acerca dos Relacionamentos Cooperativos	67
Quadro 8	Conceitos dos aspectos Ambientais dos Relacionamentos Cooperativos	69
Quadro 9	Principais características dos relacionamentos cooperativos segundo diferentes autores.....	71
Quadro 10	Tipos de jogos.....	78
Quadro 11	Pesquisa sobre competição e cooperação simultâneas em diferentes níveis organizacionais, à perspectiva de diferentes autores	82
Quadro 12	Amostragem da pesquisa	104
Quadro 13	Indicadores do perfil dos respondentes	105
Quadro 14	Indicadores do construto reflexivo	105
Quadro 15	PLS <i>versus</i> MEEBC	110
Quadro 16	Indicadores e método de avaliação	112
Quadro 17	Indicadores de avaliação dos modelos de mensuração.....	112
Quadro 18	Objetivos específicos com hipóteses associadas	114
Quadro 19	Variáveis eliminadas após o pré-teste	116
Quadro 20	Ruas e <i>shoppings</i> pesquisados.....	119
Quadro 21	Perfil das empresas	120
Quadro 22	Premissas subjacentes ao uso da Análise Fatorial Exploratória.....	127
Quadro 23	Variáveis para análise do construto cooperação/colaboração	128
Quadro 24	Nomeação dos fatores do construto cooperação/colaboração	134
Quadro 25	Variáveis para análise do construto competição	136
Quadro 26	Nomeação dos fatores do construto competição	150
Quadro 27	Variáveis para análise do construto cooperação.....	153
Quadro 28	Nomeação dos fatores do construto cooperação	170
Quadro 29	CrITÉrios de qualidade para ajuste do modelo.....	174

Quadro 30 Abordagens para análise multigrupo.....	181
Quadro 31 Síntese dos principais resultados análise exploratória	198
Quadro 32 Síntese dos principais resultados da pesquisa	199
Quadro 33 Fatores extraídos da análise fatorial exploratória (AFE)	201
Quadro 34 Respostas as hipóteses da pesquisa	204

Lista de Figuras

Figura 1	Desenvolvimento de <i>clusters</i> de negócios	49
Figura 2	Determinantes da vantagem competitiva nacional.....	54
Figura 3	Estratégias genérica de Porter	58
Figura 4	Estratégia genérica de Treacy e Wiersema	59
Figura 5	Características essenciais para os relacionamentos cooperativos	62
Figura 6	Fatores influenciadores à cooperação	66
Figura 7	Incerteza ambiental como resultado da complexidade e da taxa de mudança .	71
Figura 8	Vantagem competitiva da coopetição	86
Figura 9	Rede de valor de Nalebuff e Brandenburger.....	87
Figura 10	Modelo de interesses econômicos.....	89
Figura 11	Tipos de coopetição entre competidores	91
Figura 12	Tipos de relacionamentos cooperativo de Bengtsson e Kock.....	93
Figura 13	Tipologia de coopetição de Dagnimo e Padula.....	94
Figura 14	Tipos de coopetição de Garraffo	95
Figura 15	Mapeamento dos Aglomerados não planejados da Região Metropolitana de São Paulo	100
Figura 16	Levantamento dos aglomerados planejados e não planejados	102
Figura 17	Universo da pesquisa.....	103
Figura 18	Cálculo da amostragem	104
Figura 19	Fases para análise dos resultados da pesquisa.....	109
Figura 20	Modelo empírico de tratamento e análise dos dados	113
Figura 21	Modelo teórico da pesquisa.....	115
Figura 22	Modelo de mensuração inicial	174
Figura 23	Modelo estrutural	178
Figura 24	Tipos de relacionamentos predominantes nas aglomerações pesquisadas...	189
Figura 25	Diferenças entre aglomerados em relação construto cooperação/colaboração	192
Figura 26	Diferenças entre os aglomerados em relação ao construto competição.....	194
Figura 27	Diferenças entre os aglomerados em relação ao construto coopetição	196

Lista de Tabelas

Tabela 1 Perfil de respondentes - Categoria Planejado/Não Planejado	118
Tabela 2 Cargo dos entrevistados	120
Tabela 3 Gênero dos entrevistados	121
Tabela 4 Escolaridade dos entrevistados	121
Tabela 5 Produtos comercializados.....	122
Tabela 6 Tempo de existência das lojas em meses	123
Tabela 7 Tamanho das empresas em m ²	123
Tabela 8 Ausência de respostas do faturamento das empresas	124
Tabela 9 Classificação do porte das empresas	125
Tabela 10 Classificação do número de funcionários das empresas.	125
Tabela 11 Matriz anti-imagem-MSA do construto cooperação/colaboração	129
Tabela 12 Comunalidade	130
Tabela 13 Total da variância explicada	130
Tabela 14 Matriz de rotação Varimax primeira Tentativa	131
Tabela 15 Total da variância explicada da segunda tentativa	132
Tabela 16 Comunalidade da segunda tentativa.....	132
Tabela 17 Matriz anti-imagem (MSA) da segunda tentativa	133
Tabela 18 Matriz de rotação Varimax da segunda tentativa	134
Tabela 19 Matriz anti-imagem do construto competição.....	137
Tabela 20 Comunalidade do construto competição	138
Tabela 21 Variância total explicada do construto competição	139
Tabela 22 Matriz ortogonal varimax do construto competição	139
Tabela 23 Variância total explicada da segunda tentativa do construto competição...	140
Tabela 24 Comunalidade da segunda tentativa do construto competição.	141
Tabela 25 Matriz anti-imagem da segunda tentativa do construto competição.....	141
Tabela 26 Matriz ortogonal varimax do construto Competição da segunda tentativa.	142
Tabela 27 Variância total explicada da terceira tentativa do construto competição	143
Tabela 28 Comunalidade da terceira tentativa do construto competição.....	143
Tabela 29 Matriz anti-imagem da terceira tentativa do construto competição	144
Tabela 30 Matriz ortogonal varimax do construto Competição da terceira tentativa..	144
Tabela 31 Variância total explicada da quarta tentativa do construto competição	145

Tabela 32	Comunalidade da quarta tentativa do construto competição.	145
Tabela 33	Matriz anti-imagem da quarta tentativa do construto competição	146
Tabela 34	Matriz ortogonal varimax do construto Competição da quarta tentativa	147
Tabela 35	Variância total explicada da quinta tentativa do construto competição	147
Tabela 36	Comunalidade da quinta tentativa do construto competição.	148
Tabela 37	Matriz anti-imagem da quinta tentativa do construto competição	148
Tabela 38	Matriz ortogonal varimax do construto Competição da quinta tentativa	149
Tabela 39	Matriz anti-imagem do construto coopetição	155
Tabela 40	Comunalidade do construto coopetição.....	155
Tabela 41	Variância total explicada do construto coopetição	156
Tabela 42	Matriz ortogonal varimax do construto coopetição	156
Tabela 43	Variância total explicada do construto coopetição	157
Tabela 44	Comunalidade do construto coopetição da segunda tentativa	157
Tabela 45	Matriz anti-imagem do construto coopetição da segunda tentativa.....	158
Tabela 46	Matriz ortogonal varimax da segunda tentativa do construto coopetição. ...	158
Tabela 47	Variância total explicada da terceira tentativa do construto coopetição.....	159
Tabela 48	Comunalidade do construto coopetição da terceira tentativa	160
Tabela 49	Matriz anti-imagem do construto coopetição da segunda tentativa.....	160
Tabela 50	Matriz ortogonal varimax da terceira tentativa do construto coopetição. ...	161
Tabela 51	Variância total explicada da quarta tentativa do construto coopetição	162
Tabela 52	Comunalidade do construto coopetição da quarta tentativa	162
Tabela 53	Matriz anti-imagem do construto coopetição da quarta tentativa.....	163
Tabela 54	Matriz ortogonal varimax da quarta tentativa do construto coopetição	163
Tabela 55	Variância total explicada da quinta tentativa do construto coopetição.....	164
Tabela 56	Comunalidade do construto coopetição da quinta tentativa	164
Tabela 57	Matriz anti-imagem do construto coopetição da quinta tentativa.....	165
Tabela 58	Matriz ortogonal varimax da quinta tentativa do construto coopetição.	165
Tabela 59	Variância total explicada da sexta tentativa do construto coopetição	166
Tabela 60	Comunalidade do construto coopetição da sexta tentativa	166
Tabela 61	Matriz anti-imagem do construto coopetição da sexta tentativa	167
Tabela 62	Matriz ortogonal varimax da sexta tentativa do construto coopetição.	167
Tabela 63	Variância total explicada da sétima tentativa do construto coopetição	168
Tabela 64	Comunalidade do construto coopetição da sétima tentativa.....	168

Tabela 65	Matriz anti-imagem do construto coopetição da sétima tentativa.....	169
Tabela 66	Matriz ortogonal varimax da sétima tentativa do construto coopetição.	169
Tabela 67	Variância média extraída e coeficientes de correlações entre as variáveis latentes.	176
Tabela 68	Avaliação do modelo de mensuração.....	177
Tabela 69	Variância média extraída da análise multigrupo	182
Tabela 70	Confiabilidade composta da análise multigrupo	182
Tabela 71	Alpha de Cronbach da análise multigrupo	183
Tabela 72	Coefficiente de determinação Pearson R^2 da análise multigrupo.....	184
Tabela 73	Teste de normalidade	185
Tabela 74	Comparação dos aglomerados PLN e NPLA quanto à competição.....	185
Tabela 75	Teste “t” da competição	186
Tabela 76	Média das posições da cooperação/colaboração e coopetição	188
Tabela 77	Teste Mann-Whitney.....	188
Tabela 78	<i>Bootstrapping</i> do construto cooperação/colaboração	191
Tabela 79	Diferença entre os aglomerados PLN/NPLN – Cooperação/colab.	191
Tabela 80	<i>Bootstrapping</i> do construto coopetição.....	192
Tabela 81	Diferença entre os aglomerados PLN/NPLN – Competição.....	193
Tabela 82	<i>Bootstrapping</i> do construto coopetição.....	195
Tabela 83	Diferença entre os aglomerados PLN/NPLN – Coopetição.....	195

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	35
1.1 Justificativa	36
1.2 Vinculação à Linha de Pesquisa.....	38
1.3 Problema de Pesquisa e Objetivos	39
2. REFERENCIAL TEÓRICO	40
2.1 Surgimento dos <i>Clusters</i> e Aglomerações Comerciais de Varejo	40
2.2 Competição e Posicionamento Estratégico	53
2.3 Relacionamentos Cooperativos	60
2.4 Teoria dos Jogos.....	72
2.5 Coopetição.....	79
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	98
3.1 Método	98
3.2 Objeto de Estudo e Unidade de Análise.....	99
3.3 Universo, amostragem e amostra da pesquisa	101
3.4 Coleta de Dados/Instrumento de Pesquisa	105
3.5 Método de tratamento e Análise dos Dados.....	108
3.6 Avaliação dos Tipos de Relacionamentos.....	113
3.7 Modelo Teórico da Pesquisa	115
3.8 Pré-teste.....	115
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	118
4.1 Perfil da Amostra	118
4.2 Análise Fatorial Exploratória dos Construtos	126
4.3 Análise Fatorial Exploratória do Construto Cooperação/Colaboração.....	128
4.3.1 Considerações Acerca dos Resultados do Construto Cooperação/Colaboração.	135
4.4 Análise Fatorial Exploratória do Construto Competição	136
4.4.1 Considerações Acerca dos Resultados do Construto Competição.....	151

4.5	Análise Fatorial Exploratória do Construto Coopetição.....	153
4.5.1	Considerações Acerca dos Resultados do Construto Coopetição	171
4.6	Modelo Estrutural Baseado em PLS.....	173
4.7	Avaliação do Modelo Estrutural.....	178
4.8	Análise Multigrupo em PLS	180
4.8.1	Critério de Qualidade da Análise Multigrupo dos Aglomerados Planejados e Não Planejados baseado em PLS.	181
4.9	Análise das diferenças dos Aglomerados planejados e não planejados	184
4.10	Análise Multigrupo dos construtos.....	189
4.10.1	Análise Multigrupo do Construto Cooperação/colaboração..	190
4.10.2	Análise Multigrupo do Construto Competição.....	192
4.10.3	Análise Multigrupo do Construto Coopetição.....	194
4.11	Síntese dos Principais Resultados.....	197
5.	CONCLUSÕES	200
5.1	Síntese.....	200
5.2	Principais Resultados.....	200
5.3	Análise das Hipóteses, questão de pesquisa e análise multigrupo	204
5.4	Recomendações gerais.....	207
5.5	Contribuições da pesquisa	208
5.6	Limitações da pesquisa.....	208
5.7	Proposição para futuras pesquisas	209
5.8	Considerações finais	209
REFERÊNCIAS	211
APÊNDICES	231
	Apêndice I – Instrumento de pesquisa - <i>shopping</i>	232
	Apêndice I I– Instrumento de pesquisa - Rua.....	238

1 INTRODUÇÃO

A competitividade é crescente para as empresas, tornando-se um tema analisado mundialmente na Academia científica e em diversos segmentos corporativos. A busca por alianças estratégicas para sobreviver no mercado é ininterrupta com o desenvolvimento de recursos tangíveis, por meio de infraestrutura, compartilhamento de bens físicos, além de recursos intangíveis, como as relações com empresas parceiras ou concorrentes, tecnologia, conhecimento compartilhado e capital humano.

A competitividade atual remete as empresas a cooperarem em ambientes com acirrada concorrência. Pesquisas nacionais e internacionais focadas em aproveitar recursos relacionais intangíveis e recursos internos reconhecem ser uma necessidade as empresas se tornarem melhores concorrentes, capazes de criarem vantagens competitivas com exercícios simultâneos de cooperação e competição (NALEBUFF, BRANDENBURGER, 1996; LADO; BOYD; HANLON, 1997; WANG; KRAKOVER, 2008).

O incremento de diferenciais competitivos ocorre em virtude da necessidade de as empresas permanecerem no mercado e atenderem as demandas dos clientes. Além disso, proporciona também a possibilidade de sua participação em alianças estratégicas na atuação em cooperação das atividades consideradas comuns entre empresas, mesmo que sejam concorrentes. Nesse sentido, há a solidificação da oportunidade de cooperar em situação de mercado que proporciona a competição, o que acarreta a coopetição e acaba por se tornar uma estratégia para a sobrevivência em ambientes altamente competitivos (NALEBUFF, BRANDENBURGER, 1996; CASTELLS, 1999; BENGTSSON, KOCK 1999; BENGTSSON, KOCK, 2000; M'CHIRGUI, 2005).

Mediante os fatos expostos, dessas estratégias de sobrevivência de mercado em ambientes competitivos, multiplicaram as concentrações geográficas de empresas, conhecidas na literatura como *clusters*, arranjos produtivos locais (APLs), distritos industriais e aglomerações comerciais (ZACCARELLI, 2008; PORTER, 1998a; CASTELLS, 1999). Nessas concentrações geográficas, estudos clássicos de Marshall (1982), Porter (1985, 1990, 1998b), Shimitz (1992), como também os mais recentes de Zaccarelli *et al.* (2008), Siqueira; Gerth e Boa Ventura (2011) identificaram vantagem competitiva oriunda desse tipo de configuração. Segundo esses autores, a reunião de empresas em aglomerações é uma estratégia eficaz para promover a competitividade, apresentando-se como alternativa estratégica com maior

possibilidade de sucesso em ambientes progressivamente competitivos como o contexto atual se apresenta.

O varejo é um setor que se modifica constantemente no seu ambiente de mercado, em virtude dessas mudanças, é um setor que influencia na inovação, e atualmente vem criando novos formatos varejistas, ou seja, as concentrações geográficas de empresas do mesmo segmento atuando no mesmo local (GONZÁLEZ-BENITO, 2001; COSTA; ALMEIDA, 2008). Essas concentrações geográficas varejistas tem influenciado os consumidores, pois há uma proximidade de várias lojas ofertando diversas possibilidades de escolha (MORGANOSKY, 1997; COSTA; ALMEIDA, 2008; GASPAR *et al.* 2014; SILVA *et al.* 2014), o que acaba demandando para os varejistas uma competição inter formatos (MILLER; REARDON; MCCORKLE 1999; COSTA; ALMEIDA, 2008).

Verifica-se uma carência na literatura, especificamente no que diz respeito à coopetição em aglomerações de varejo. É justamente essa lacuna que a presente pesquisa pretende preencher, mediante a identificação e avaliação da importância dos fatores formadores de competição e colaboração entre lojistas concorrentes em aglomerações comerciais varejistas, a partir da proposição e teste empírico de um modelo elaborado com base na teoria de coopetição.

1.1 Justificativa

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, *join 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 as aglomerações 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); Souza *et al.* (2014) e Gaspar *et al.* (2014) 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 aglomerados comerciais varejistas colaborarem e competirem simultaneamente.

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.

Nessa pesquisa, o autor classifica as aglomerações comerciais varejistas de rua como aglomerações não planejadas e os *shopping centers* como aglomerações planejadas, expressões que serão utilizadas neste estudo. Segundo ele as aglomerações comerciais planejadas advêm de uma governança, uma vez que são planejadas conforme as necessidades dos varejistas. Já as aglomerações não planejadas 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 (SOUZA *et al.* 2014 p.2). Podemos citar como exemplos: Rua 25 de março no segmento de armarinho e bijuterias, confecções na Rua Oriente, móveis na Rua Teodoro Sampaio, joias na Rua Barão de Panapiacaba, mais conhecida como rua do ouro, produtos naturais na Rua Santa Rosa mais conhecida como zona cerealista, material hospitalar na Rua Borges Lagoa, automóveis na Avenida Marechal Tito, entre outros (PARENTE, 2009; SOUZA, 2013; TELLES *et al.*, 2013; AGUIAR; PEREIRA; DONAIRE, 2014, GASPAR *et al.* 2014; SOUZA *et al.* 2014). 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) (PARENTE *et al.* 2012).

A coopetição tem sido abordada como uma ferramenta que supre as deficiências estratégicas de arranjos competitivos e cooperativos, incluindo-se aí as estratégias com relacionamentos cooperativos 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 conformação (HITT; HOSKISSON; HARISSON

1991; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; BENGTSSON; KOCK 1999, 2000; LEÃO, 2005; BENGTSSON; KOCK, 2014).

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;
- necessidade de esclarecimento do alcance da investigação empírica sobre um ambiente cooperativo.

Nesta pesquisa busca-se compreender a cooperação e a competição, existentes em aglomerações comerciais varejistas planejadas e não planejadas, tendo por base teórica os fundamentos expressos pela teoria de coopetição. Apesar de a coopetição já ser foco de estudos e discussões acadêmicas em alguns fenômenos organizacionais, conforme citado, o entendimento desse fenômeno em aglomerações comerciais varejistas ainda permanece em processo de desenvolvimento, carecendo de pesquisas adicionais para estender o conhecimento atual sobre fenômenos dessa natureza (MORRIS; KOCAK; ÖZER, 2007; GNYAWALI; PARK, 2009; BENGTSSON ERIKSSON; WINCENT, 2010; BENGTSSON; KOCK, 2014).

A contribuição deste estudo está relacionada com as evidências empíricas de vantagens competitivas para as aglomerações comerciais planejadas e não planejadas, conforme indicado recentemente e ainda de forma superficial na literatura. 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 (1998a); 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.

1.2 Vinculação à Linha de Pesquisa

A pesquisa insere-se nos domínios da Linha de Pesquisa 3 do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Essa linha reúne pesquisas sobre a gestão de Redes Organizacionais e Inovação. O estudo foi realizado em aglomerações comerciais varejistas de automóveis e móveis, planejadas e não planejadas. Tais

aglomerações comerciais configuram-se como objetos de estudo pertinentes aos intentos específicos da presente pesquisa.

1.3 Problema de Pesquisa e Objetivos

A presente pesquisa propõe a seguinte questão-problema:

Como ocorre a cooperação/colaboração e a competição na formação da coopetição existente em aglomerações varejistas planejadas e não planejadas?

Visando responder a esse problema de pesquisa, este estudo tem como objetivo geral identificar como ocorre a cooperação/colaboração e a competição na formação da coopetição existente em aglomerações varejistas planejadas e não planejadas, especificamente em dois segmentos do varejo - automóveis e móveis, atuantes na Região Metropolitana de São Paulo (SP).

A pesquisa apresenta ainda os seguintes objetivos específicos:

- propor um modelo de influência da cooperação e da competição na coopetição existente em aglomerados varejistas planejados e não planejados;
- identificar a influência da cooperação/colaboração e da competição na coopetição existente em aglomerações varejistas planejadas e não planejadas;
- verificar se existem diferenças significativas entre aglomerados varejistas planejados e não planejados em relação à competição, cooperação e coopetição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, descrevem-se os principais conceitos e teorias pesquisados em livros, artigos em periódicos nacionais e internacionais, artigos apresentados em eventos científicos nacionais e internacionais e demais documentos disponíveis na Internet, todos utilizados para fundamentar esta pesquisa, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o fenômeno estudado, que é a coopetição em aglomerações comerciais.

2.1 Surgimento dos *Clusters* e Aglomerações Comerciais de Varejo

Os estudos sobre aglomerações tiveram sua origem no trabalho de Alfred Marshall (1890) acerca dos distritos industriais na Inglaterra. Nesse trabalho, Marshall destaca as vantagens que pequenas e médias empresas obtiveram ao participarem de aglomerações manufatureiras. Essas vantagens decorreram de externalidades positivas provenientes da proximidade geográfica entre as empresas participantes da aglomeração.

A partir dos estudos desse autor (1890), no século XX emergiram diversos tipos de arranjos organizacionais que desafiam o conceito tradicional de empresa, tanto da Economia Neoclássica quanto da Economia Industrial (MASCENA; FIGUEIREDO; BOAVENTURA, 2013). Na Economia Neoclássica, a função das organizações é combinar elementos de produção disponíveis no ambiente de mercado, produzindo bens comercializáveis. Assim, a análise interna acaba sendo irrelevante, pois qualquer organização que age de forma individual teria força suficiente para influenciar o mercado. Dessa forma, a Economia Industrial visualiza a organização como preferência de mercado, o que acaba sendo determinado pelo mercado ou pelos custos de transação nele desenvolvidos. As duas vertentes teóricas têm uma visão equilibrada e passiva da organização e não incluem conceitos tais como: inovação, estratégia ou empreendedorismo (MASCENA; FIGUEIREDO; BOAVENTURA, 2013).

Mascena; Figueiredo; Boaventura (2013, p.455) em suas pesquisas asseveram que

Ao final do século XX iniciou-se o desenvolvimento de um novo corpo de teorias econômicas, que passam a enxergar as empresas como um conjunto de competências tecnológicas, capaz de lhes conferir um caráter diferenciado e, portanto, competitivo. Dessa forma, “as mudanças tecnológicas, as instituições e as relações entre os agentes econômicos passam a ter papel relevante para a compreensão do crescimento das empresas” (MASCENA; FIGUEIREDO; BOAVENTURA, 2013, p.455).

Na medida em que se preocupam mais com as relações entre agentes econômicos, as teorias modernas começam a dar papel de destaque a formas alternativas de governança, que

extrapolam os limites da empresa como unidade produtiva, conforme modelo fechado da economia tradicional. Cresce, assim, o interesse pelo estudo dos diversos tipos de relações interfirmas, sob a forma de alianças, redes ou aglomerações geográficas. Essas formam um sistema composto com identidade e estratégias próprias, transformando-se em elemento fundamental para a compreensão da dinâmica da competição e da vantagem competitiva das organizações (MASCENA; FIGUEIREDO; BOAVENTURA, 2013 p.455).

Gaspar *et al.* (2014) afirmam que autores como Porter (1989); Zaccarelli (2000); Lastres; Cassiolato (2003); Zaccarelli *et al.* (2008); Teller (2008) e Amato Neto (2009) tem demonstrado em suas pesquisas acerca de concentrações geográficas vantagens competitivas em relação a este fenômeno. Esses autores evidenciam o fato de as empresas se reunirem num mesmo local (aglomerados), com o objetivo de produzirem produtos semelhantes para competir com outras empresas que não pertencem ao agrupamento – denominando-se tal contexto como *cluster* (GASPAR, *et al.* 2015 p.3).

O termo *cluster* foi utilizado por Porter (1990), que o define como “concentrações geográficas de empresas de um setor específico”. O autor ainda assevera que os *clusters* englobam arranjos de organizações relacionadas e outras entidades complementares importantes voltadas à competição, tais como: fornecedores de matéria-prima especializada, componentes, máquinas, serviços e fornecedores de infraestrutura.

As diversas origens e vertentes teóricas, no que se refere aos *clusters* de empresas, ocasionaram uma dispersão de conceitos sobre a morfologia dessas aglomerações, inibindo a elaboração de conformidade sobre o termo. Segundo Lübeck, Wittmann e Silva (2012 p.128) “com o desenvolvimento das pesquisas foram criadas diferentes nomenclaturas para definir os aglomerados, sem que fosse claramente estabelecida uma hierarquia para cada morfologia de aglomeração”, conforme ilustrado no Quadro 1.

Quadro 01: Diferentes tipologias de aglomerações de empresas.

Nomenclatura	Descrição	Autores
Distritos industriais	Caracterizam-se por uma enorme quantidade de organizações envolvidas nos diferentes estágios de produção de um produto homogêneo, onde a coordenação e o controle do processo não obedecem a normas prefixadas ou a mecanismos hierárquicos e são delimitados somente pela demanda e capacidade produtiva.	Pyke, Becattini e Sengenberger (1990); Becattini (1990); Brusco (1990).
<i>Cluster</i>	Concentração geográfica de empresas interconectadas por uma cadeia produtiva; cada empresa sustenta sua independência.	Schmitz, Musyck (1994); Schmitz (1999); Porter (1985, 1987, 1990, 1998a, 1998b); Krugman (1991); Maillat (1999); Amorim (1998); Zaccarelli <i>et al.</i> (2008).
Arranjos produtivos locais (APLs)	Aglomerações geográficas de atores econômicos, políticos e sociais que pertencem a uma mesma cadeia produtiva ou setor econômico e que exibem vínculos na articulação, interação, cooperação e aprendizagem sob uma estrutura de coordenação não hierárquica das ações e atividades do arranjo.	Lastres, Cassiolato (2003); Vargas (2002); Albagli, Brito (2003); Amato Neto (2000, 2009).
Sistemas locais de produção e inovação (SLPIs)	Aglomerações geograficamente concentradas, caracterizadas por intensos vínculos e influências que provocam externalidades positivas para o conjunto de organizações estabelecidas e para a região, pela criação e introdução de inovações tecnológicas, troca de conhecimento, produtos e processos coordenados por uma estrutura institucional que objetiva fomentar e organizar a aglomeração para incrementar sua competitividade.	Freeman (1987); Lundvall (1995); Dotto, Wittmann, Boff (2006).

Fonte: Lübeck, Wittmann e Silva (2012 p.128).

Além dos conceitos citados no Quadro 1, do ponto de vista de diferentes autores, Newlands (2003 p. 525) relata que os *clusters* podem ser classificados em cinco abordagens teóricas diferentes: “teoria da aglomeração, custos de transação, especialização e confiança, ambiente inovativo e economia evolucionária”. No entanto, Mascena, Figueiredo e Boa

Ventura (2013 p.455) afirmam em suas pesquisas sobre *clusters* que Newlands (2003) diferencia cada uma dessas linhas de pensamento de acordo com critérios representados por quatro questões centrais:

- 1- Quais são as vantagens competitivas que as empresas têm em estar localizadas num cluster;
- 2- Até quando essas vantagens competitivas se acumulam apenas em locais onde se concentram determinadas atividades econômicas;
- 3- Qual é o equilíbrio entre competição e cooperação no desenvolvimento dessas vantagens para as empresas pertencentes ao cluster;
- 4- Que tipos de implicações em termos de políticas públicas podem decorrer dessas teorias.

Dessa forma, Newlands (2003) elaborou um resumo esquemático para responder a cada uma dessas perguntas, conforme as diferentes abordagens teóricas propostas, conforme exposto no Quadro 2, no qual se verificam pontos de convergência e divergência entre as abordagens teóricas indicadas.

Quadro 2: Abordagens teóricas dos *clusters*.

Teorias	Vantagens	Influência da proximidade	Competição e cooperação	Implicações em termos de políticas
Teoria da Aglomeração	Empresas compartilham fornecimento de mão de obra, infraestrutura e serviços.	As economias externas são mais prováveis onde serviços em comum são compartilhados numa localidade.	A cooperação gera vantagem para as empresas dentro dos <i>clusters</i> , mas elas continuam competindo.	Sem implicações óbvias, a não ser que o mercado falhe em prover os benefícios comuns.
Custos de Transação	Os custos de transação são menores dentro dos <i>clusters</i> .	Alguns custos de transação refletem a manutenção do contato pessoal. Estes, usualmente, variam com a distância.	Alguns custos podem ser reduzidos com a cooperação, mas, em geral, a redução não é relevante.	Considera-se, em geral, que os mercados coordenam os custos de transação dentro dos <i>clusters</i> .
Especialização e Confiança	As empresas dentro de redes de confiança beneficiam-se da troca de informação recíproca.	É mais provável manter a confiança em redes geograficamente concentradas.	As empresas dentro dos <i>clusters</i> competem entre si mais em qualidade que em preço, mas existem fortes relações de cooperação.	Redes sociais e familiares são a chave para o desenvolvimento da confiança, mas as normas econômicas, legais e políticas são relevantes.
Ambiente Inovativo	O ambiente (Milieu) promove os enquadramentos e a necessária coordenação para a inovação.	As instituições e práticas favoráveis à inovação dependem parcialmente do contato pessoal.	Equilíbrio entre as relações de competição e de cooperação entre as empresas não é especificado, mas presume-se que as últimas são importantes.	Os elaboradores das políticas têm o papel de formar e manter as redes de empresas, institutos de pesquisas etc.
Economia Institucional e Evolucionária	Os <i>clusters</i> são reflexo de decisões do passado e do subsequente desenvolvimento de instituições de apoio.	Trajetórias particulares podem desenvolver-se em escalas espaciais.	As mudanças tecnológicas, ao longo de caminhos particulares, são o impulso do processo competitivo.	A intervenção das políticas é o único fator determinante de como as trajetórias inovativas se desenvolvem.

Fonte: Newlands (2003, p.526).

Entre os cinco grupos utilizados para diferenciar as abordagens teóricas, Newlands (2003) dá destaque à questão da diferença entre as relações de colaboração e competição. O autor ressalta ainda que não há necessariamente contradição entre cooperação e competição, uma vez que essa distinção tem importantes implicações quanto às políticas públicas, pois a proeminência no processo de competição influencia o maior papel macroeconômico dos agentes públicos ao incrementar o investimento em inovação, enquanto o fomento à cooperação implica iniciativas público-privadas. Dessa forma, observa-se que as abordagens teóricas influenciadas por Marshall enfatizam a competição entre as organizações e o papel das externalidades, enquanto as percepções teóricas contemporâneas dão maior importância à ação coletiva e à confiança existente entre os atores para o sucesso dos *clusters* (NEWLANDS, 2003).

No entendimento dos autores Scitovsky (1954), Porter (1990), Krugman (1993), Newlands (2003), Perry (2005) e Zaccarelli *et al.* (2008), os benefícios das aglomerações estão relacionados com as externalidades por eles promovidas, ou seja, a divisão de serviços comuns, bem como a diversificação da força de trabalho, um resultado da cooperação em que as empresas deliberam entre si.

Diversos argumentos são mencionados para estabelecer quais vantagens podem emergir para as empresas pertencentes a um *cluster*; essas vantagens dependem da concentração espacial e da determinação do equilíbrio entre a competição e cooperação. Zaccarelli *et al.* (2008) afirmam que uma dessas vantagens de pertencer a um *cluster* é que ele pode ser considerado uma entidade supraempresarial, ou seja, não existe apenas uma empresa fornecendo diversos produtos/serviços para seus clientes; o *cluster* é formado por um conjunto de organizações relacionadas por um determinado produto, serviço, categoria ou mercado. Essa relação ocorre numa mesma área geográfica, ampliando a capacidade produtiva das empresas, gerando maior competitividade, impacto no mercado e visibilidade por parte dos clientes.

Porter (1990) também atesta que os *clusters* têm potencial de melhorar a competitividade industrial de três formas diferentes: a) incrementando a produtividade das empresas ligadas ao *cluster*; b) estimulando a inovação; c) influenciando a criação de novas empresas. A partir do surgimento dessas abordagens teóricas e benefícios de se pertencer a um *cluster*, evidenciaram-se alguns modelos muito utilizados na Academia para medir a competitividade dele. Um dos modelos para análises de *cluster* mais conhecido é o modelo diamante de Porter (1990). Esse modelo abrange quatro fatores que, para o autor, são

determinantes na obtenção de vantagem competitiva: condições de fatores; condições de demanda; indústrias correlatas, estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

Porter (1989) *apud* Donaire *et al.* (2013 p.67) estudou o fenômeno *cluster*, a partir do contexto industrial, no qual a especialização se dá ao produzir um tipo específico de produto, como: máquinas gráficas na Alemanha, vinhos na França ou roupas na Itália. Não obstante, o autor comenta a presença de leiloeiros britânicos concentrados em alguns quarteirões, configurando-se um *cluster* de serviços.

Zaccarelli (2000) estudou os *clusters* a partir do contexto comercial e sugere um modelo para identificar se um *cluster* pode ser considerado completo ou não. Para o autor, há a necessidade de nove requisitos, conforme se apresenta no Quadro 3. Assim, essas características servem de parâmetros para identificar a evolução do *cluster*. Caso o *cluster* não apresente todos esses requisitos, pode ser considerado simples ou em desenvolvimento, ao passo que se apresentar todos os requisitos, pode ser considerado completo.

Quadro 3: Requisitos para o *cluster* ser completo.

Requisitos para o <i>cluster</i> ser completo
1. alta concentração geográfica (preferencialmente, todo <i>cluster</i> deve localizar-se em um só município);
2. existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio, relacionados com o produto/serviço do <i>cluster</i> ;
3. empresas altamente especializadas (cada empresa realiza um número reduzido de tarefas);
4. presença de muitas empresas de cada tipo;
5. total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos;
6. grande cooperação entre empresas;
7. intensa disputa: substituição seletiva permanente;
8. uniformidade de nível tecnológico;
9. cultura da sociedade adaptada às atividades do <i>cluster</i> .
Essas condições têm correlação entre si, reforçando-se mutuamente.

Fonte: Zaccarelli (2000).

Posteriormente, numa visão estratégica, Zaccarelli *et al.* (2008 p.59) sugerem um modelo de análise de competitividade dos *clusters* comerciais baseado no conceito de supra-empresa. No entendimento desses autores, a competitividade dos *clusters* pode ser analisada por meio de onze fundamentos; nove deles originados da auto-organização do *cluster* e os dois últimos provenientes da ação de uma governança existente no *cluster*, conforme descritos a seguir.

1.º grupo – Viável por AUTO-ORGANIZAÇÃO; não demanda GOVERNANÇA:

1. concentração geográfica em área reduzida;
2. abrangência de negócios viáveis e relevantes;
3. especialização das empresas;

4. equilíbrio com ausência de posições privilegiadas;
5. complementaridade por utilização de subprodutos;
6. cooperação entre empresas;
7. substituição seletiva de negócios;
8. uniformidade de nível tecnológico;
9. cultura da comunidade adaptada ao *cluster*.

2.º grupo – Inviável por AUTO-ORGANIZAÇÃO; demanda GOVERNANÇA

10. caráter evolucionário por introdução de tecnologias;
11. estratégia de resultado orientada para o *cluster*.

Zaccarelli *et al.* (2008, p. 24) ainda indicam que “cada um desses fundamentos tem um impacto na competitividade de um *cluster*, que se constitui em evidências observáveis de sua vantagem competitiva”, conforme ilustrado no Quadro 4.

Quadro 4: Fundamentos na competitividade de um *cluster*.

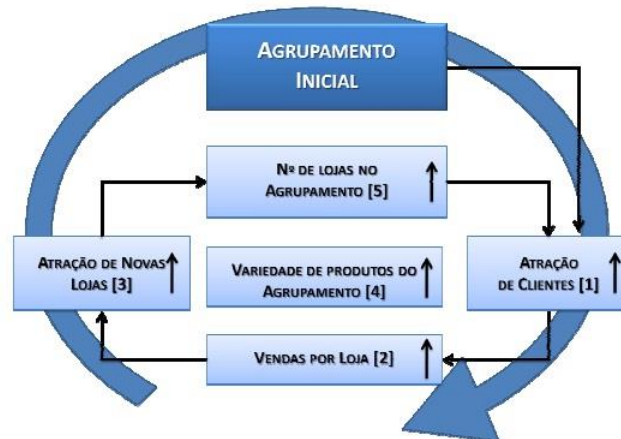
Fundamentos	Impacto na competitividade	
	Causa	Efeito
1 CONCENTRAÇÃO geográfica	Diferencial competitivo na atração de clientes, isento de despesas específicas.	Percepção dos clientes de variedade superior, poder de escolha de fornecedor ampliado e maior confiabilidade de preços.
2 ABRANGÊNCIA de negócios viáveis e relevantes	Diferencial competitivo no atendimento (proximidade de fornecedores) e no menor custo associado ao acesso de supri-mentos.	Custos de busca e acesso menores para cliente; redução da necessidade de estoques elevados ou prazos de reposição (proximidade de fornecedores).
3 ESPECIALIZAÇÃO das empresas	Diferencial competitivo baseado na velocidade de desenvolvimento com investi-mentos e custos inferiores.	Especialização dos negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.
4 EQUILÍBRIO com ausência de posições privilegiadas	Diferencial competitivo no menor custo agregado do conjunto dos negócios.	Lucros equilibrados e não relativamente altos, devido à competição entre os negócios.
5 COMPLEMENTARIE- DADE por utilização de subprodutos	Diferencial competitivo associ-ado à redução de custos decor-rentes da eficiência agregada, assim como imagem de conjunto integrado.	Favorecimento da presença e esta-belecimento de novos negócios e aporte de receita adicional.
6 COOPERAÇÃO entre empresas do <i>cluster</i> de negócios	Diferencial competitivo devido à transferência e desenvol-vimento compartilhado de competências.	Aumento da capacidade competitiva do <i>cluster</i> de forma integrada, devido à impossibilidade de contenção de troca de informações entre negócios.

7 SUBSTITUIÇÃO seletiva de negócios do <i>cluster</i>	Diferencial competitivo vinculado à presença efetiva e permanente de empresas competentes.	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.
8 UNIFORMIDADE do nível tecnológico	Diferencial competitivo na evolução e acesso à tecnologia em produtos e processos na produção e oferta das empresas do <i>cluster</i> .	Estímulo ao desenvolvimento tecnológico e, em função da proximidade geográfica e lógica, transferência de tecnologia para os demais negócios.
9 CULTURA da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>	Diferencial competitivo ligado ao sentimento de inclusão e orgulho dos trabalhadores das empresas do <i>cluster</i> .	Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao <i>status</i> atribuído, relacionado ao trabalho.
10 CARÁTER EVOLUCIONÁRIO por introdução de (novas) tecnologias	Movimento de intervenção, pois a tendência à uniformidade tecnológica desestimula mudanças de tecnologia.	Diferencial competitivo resultante de inovação (com redução de custos, manutenção ou ampliação de mercados, extensão de oferta etc.)
11 ESTRATÉGIA DE RESULTADO orientado para o <i>cluster</i>	Movimento de intervenção, como adoção de estratégias de combate a <i>clusters</i> oponentes ou de negociação com 'leões' da rede.	Diferencial competitivo gerido numa perspectiva da ampliação da capacidade de competir ponderada pelo resultado integrado do <i>cluster</i> em termos de lucro agregado.

Fonte: Zaccarelli *et al.* (2008, p. 24).

Zaccarelli *et al.* (2008 p.46-47) ainda procuram descrever como ocorre a atração de consumidores e novas lojas para um *cluster* comercial especificamente, conforme exposto na Figura 1. Nota-se que, após o surgimento de um agrupamento primário de lojas, inicia-se um processo autônomo de atração de clientes (1) que, por sua vez, aumenta as vendas por loja (2). Isso atrai novas lojas (3), o que resulta no aumento da variedade de produtos (4) e do número de lojas do agrupamento (5). Ao terem à sua disposição mais lojas e mais produtos diversificados, os consumidores são atraídos ao *cluster* (1) e o ciclo recomeça realimentando-se, limitado apenas por condições externas.

Assim, segundo Donaire *et al.* (2013 p.68) “o conjunto de empresas num cluster, em função dos efeitos da concentração geográfica, adquire competitividade progressiva ao longo do tempo, o que acaba por beneficiar todas as empresas que o compõem”.

Figura 1: Desenvolvimento de *clusters* de negócios

Fonte: Zaccarelli *et al.* (2008 p.47).

Teller (2008) argumenta que as aglomerações que formam os *clusters* comerciais podem ser espontâneas ou planejadas. As planejadas originam-se a partir de um processo de auto-organização, normalmente nas regiões centrais dos municípios ou em áreas que apresentam grande fluxo de pessoas. 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 dos *shopping centers*.

Outros autores, tais como Teller; Reutterer; Schnedlitz (2008) e Teller; Elms (2010) também asseveram que os *clusters* comerciais podem surgir por meio de auto-organização. Esses autores e Teller (2008) citam outra nomenclatura para as aglomerações comerciais de auto-organização, ou seja, aglomerações comerciais não planejadas (ACNP) e aglomerações comerciais planejadas (ACP) que podem surgir por meio de uma governança, expressão que será utilizada nesta pesquisa.

As concentrações geográficas beneficiam as empresas ali inseridas, pois a cooperação e a competição que ali se desenvolve atrai 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 passam a compartilhar custos de infraestrutura entre elas (ZACCARELLI *et al.* 2008; TELLER; REUTTERER; SCHNEDLITZ, 2008; CERIBELI; DINIZ; MERLO, 2011).

Rosenfeld (2005) complementa a ideia dos autores anteriores, colocando que nas concentrações geográficas, as empresas dependem uma da outra, pois por meio das transações comerciais, vivenciam as mesmas experiências, como também se prevalecem das mesmas oportunidades. Ou seja, por meio da atração de clientes as empresas são propensas a obter maior vantagem competitiva, pois com esse intuito utilizam as estratégias que dão melhores resultados, como também são grande indutoras de inovação e de atendimento aos clientes.

Siqueira; Gerth e Boaventura (2011 p.198) fazem um quadro resumo comparando quatro pesquisadores acerca da competitividade em *clusters*, que podem ser visualizados no Quadro 5.

Quadro 5: Resumo dos principais modelos de análise de aglomerados.

Marshall (séc.XIX)
<ol style="list-style-type: none"> 1. concentração geográfica; 2. mais atividades subsidiárias; 3. disponibilidade de trabalhadores com aptidão; 5. menos custos para adotar novas tecnologias; 6. mais capacidade para inovar.
Porter (1989, 1999)
<ol style="list-style-type: none"> 1. concentração geográfica; 2. fornecedores de insumos especializados; 3. fornecedores de serviços; 4. instituições financeiras; 5. presença de empresas de setores correlato/fabricante de produtos correlatos; 6. associação de empresas; 7. instituições governamentais; 8. educação e treinamento; 9. associação de normatização.
Schmitz (1992)
<ol style="list-style-type: none"> 1. concentração geográfica; 2. presença de empresas de vários portes; 3. flexibilidade de quantidade de diferenciação do produto; 4. presença de terceirização; 5. fornecedores e prestadores de serviço trabalhado de forma integrada; 7. acesso à informação.
Zaccarelli et al. (2008)
<ol style="list-style-type: none"> 1. concentração geográfica em áreas reduzidas; 2. abrangência de negócios viáveis e relevantes; 3. especialização das empresas; 4. equilíbrio com ausência de posições privilegiadas; 5. complementaridade (de negócios) por utilização de subprodutos; 6. cooperação entre empresas do <i>cluster</i>; 7. substituição seletiva de negócios do <i>cluster</i>; 8. uniformidade do nível tecnológico; 9. cultura da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>; 10. caráter evolucionário por introdução de novas tecnologias; 11. estratégia de resultado orientada para o <i>cluster</i>.

Fonte: Siqueira; Gerth e Boaventura (2011 p.199).

Além dos modelos apresentados, cabe ressaltar que Amato Neto (2009) e outros autores, como Boasson *et al.* (2005); Pereira; Polo e Sarturi (2013) classificam regiões como *clusters* por meio do quociente de localização (QL), medido tanto pela quantidade de empregados na indústria, quanto pela contagem do número de estabelecimentos existentes em determinada área geográfica definida. Para esses autores, o quociente de localização é baseado no número de estabelecimentos, definido por meio da seguinte fórmula:

$$QL = \frac{Eis/Ns}{Einat/Nnat}$$

Na equação do coeficiente de localização, (Eis) é o número de estabelecimentos na indústria (i) na localização (s), Ns é o número total de estabelecimentos em todas as indústrias no local (s), (Einat) é o número de estabelecimentos na indústria (i) no país em que está inserto e (Nnat) é o número total de estabelecimentos em todas as indústrias no país. Se o QL for igual ou maior que uma unidade, então a área será classificada como um *cluster* (AMATO NETO 2009; BOASSON *et al.*, 2005; PEREIRA; POLO; SARTURI, 2013).

Apesar de a literatura a respeito de *clusters* ser vasta e amplamente discutida no contexto das empresas industriais conforme indica o estudo bibliométrico de Pereira *et al.* (2013), verifica-se certa escassez de estudos voltados ao fenômeno *cluster* no contexto comercial varejista. Assim, em virtude de o foco desta pesquisa ser a competitividade em aglomerações comerciais varejistas, é importante também adentrar as contribuições existentes sobre a importância do varejo, haja vista que autores tais como Zaccarelli *et al.* (2008), Teller; Reutterer; Schnedlitz (2008), Teller (2008) e Parente (2012) asseveram que o varejo vem assumindo importância crescente no panorama empresarial no Brasil e no mundo. Ao mesmo tempo, o varejo no Brasil vem passando por profundas transformações diante das mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do ambiente de negócios em que as empresas dessa natureza operam.

Em virtude dessas transformações em grandes metrópoles, o varejo tem surgido em novos formatos organizacionais, dentre os quais cabe destacar as aglomerações comerciais de rua (aglomerados não planejados) e *shopping centers* (aglomerados planejados). Os *shoppings* são destacados por sua rápida expansão. Segundo a ABRASCE – Associação Brasileira de *Shopping Centers* (2014), o Brasil fechou 2013 com 503 *shopping centers*: 178 localizados no Estado de São Paulo, dos quais 56 operam na Região Metropolitana da capital paulista. A ABRASCE (2014) destaca ainda que os *shopping centers* têm uma circulação de 415 milhões de pessoas por mês, tendo fechado 2013 com um faturamento de 129,22 bilhões de reais, 19% a mais que 2012.

Segundo Parente *et al.* (2012), as aglomerações comerciais de rua e os *shopping centers* são os dois principais tipos de aglomerados varejistas que disputam a preferência dos consumidores. Com o aumento do poder aquisitivo das populações de baixa renda, os *shopping centers*, que antes estavam mais direcionados para as classes de renda mais elevada, passaram também a desenvolver novas unidades para atrair as classes C e D.

Parente *et al.* (2012); Telles *et al.* (2013) e Silva *et al.* (2014) asseveram em suas pesquisas que as aglomerações comerciais de rua e *shoppings* ainda detêm a maior parte do volume de vendas do varejo e continuam alternativas promissoras e preferidas para um grande número de empresas varejistas. Tais resultados corroboram os dados anunciados pelo Instituto de Desenvolvimento do Varejo (IDV, 2014), ao destacar a importância desse setor no contexto econômico brasileiro, pois vem sendo cada vez mais reconhecida. Além de gerador do maior número de empregos formais no país, o setor exibiu, especialmente nos últimos quatro anos, números expressivos de crescimento e consistentes indicadores de modernização.

Além da importância econômica pelo alto volume de suas vendas, as aglomerações comerciais varejistas de rua e aglomerações comerciais de *shoppings* exercem um papel importante para assegurar o desenvolvimento dos centros urbanos. Do ponto de vista urbanístico, os aglomerados garantem a vitalidade das cidades e contribuem para humanizar e melhor integrar o tecido urbano (LOUKAITOU-SIDERIS, 2000; *apud* PARENTE *et al.* 2012 p.164).

Geisman (2004) e Parente *et al.* (2012) asseveram que, em cidades estadunidenses, a revitalização das áreas centrais e dos distritos comerciais da vizinhança recebe grandes investimentos, por meio de parcerias entre o poder público e a iniciativa privada, sendo consideradas grandes incentivos ao desenvolvimento das cidades.

Telles *et al.* (2013) realizaram um estudo na cidade de São Paulo, em duas aglomerações varejistas não planejadas: uma do segmento de eletrônicos na Rua Santa Ifigênia (RSI) e outra do segmento de casamentos, realizado na Rua São Caetano (RSC). Identificaram em ambos os *clusters* o local como vantagem competitiva. Em virtude do grande número de lojas, acaba atraindo mais clientes. Silva *et al.* (2014) pesquisaram um *cluster* varejista do segmento de alimentos não planejado em Santa Elena de Uairén na Venezuela e também identificaram o local como vantagem competitiva. Aguiar; Pereira e Donaire (2014) pesquisaram o *cluster* de confecções do Bom Retiro na cidade de São Paulo. Segundo os achados desses autores, a concentração de lojas de confecções nesse bairro é um fator de atração de clientes, ou seja, os consumidores beneficiam-se da proximidade entre as lojas, aproveitando para comparar os preços e a qualidade dos produtos, além de aumentar a possibilidade de encontrar o que procuram.

Observa-se que as concentrações geográficas varejistas têm demonstrado vantagem competitiva para as empresas a elas pertencentes, pois são relevantes no processo de escolha de compra do consumidor final, em virtude de fatores situacionais. São eles: físicos, sociais e estados antecedentes, fatores que mais influenciam a escolha da utilização do ponto de compra pelo cliente. O tipo da compra e a velocidade demandada para ela também afetam a decisão do

consumidor quanto ao local de compra (JOLSON; SPATH, 1973; DE WULF; WATERSCHOOT, 1999; SINHA; BANERJEE, 2001; NICHOLSON *et al.*, 2002; COSTA; ALMEIDA, 2008; SILVA *et al.* 2014).

Em suma, o setor de comércio varejista tem -se caracterizado pelo caráter dinâmico de seu ambiente, que tem evoluído continuamente em termos de inovação e atualização constantes, criando novos formatos varejistas (GONZÁLEZ-BENITO, 2001; COSTA; ALMEIDA, 2008). Como consequência, o crescimento na variedade dos formatos varejistas tem influenciado o consumidor, proporcionando-lhe diversas possibilidades de escolha (MORGANOSKY, 1997; COSTA; ALMEIDA, 2008) e fazendo evoluir a competição inter formatos (MILLER; REARDON; MCCORKLE 1999; COSTA; ALMEIDA, 2008).

Conforme a teoria de *cluster* e aglomerações comerciais de varejo exploradas neste subcapítulo, constatam-se vantagens competitivas desses formatos organizacionais. Com isso abre-se espaço para complementar a revisão teórica sobre a competição e o posicionamento estratégico das empresas instaladas numa aglomeração.

2.2 Competição e Posicionamento Estratégico

A competição é um tema muito discutido nas pesquisas contemporâneas de empresas e países. Porter (1990), ao pesquisar países da Europa, desenvolveu o livro ‘Vantagem Competitiva das Nações’. Neste livro, Porter (1990) afirma que os países desenvolvem propensões e habilidades que podem ser diferentes e melhor do que outros países, e essas diferenças acabam proporcionando vantagens competitivas em determinados setores no qual atuam, se comparadas com outros países.

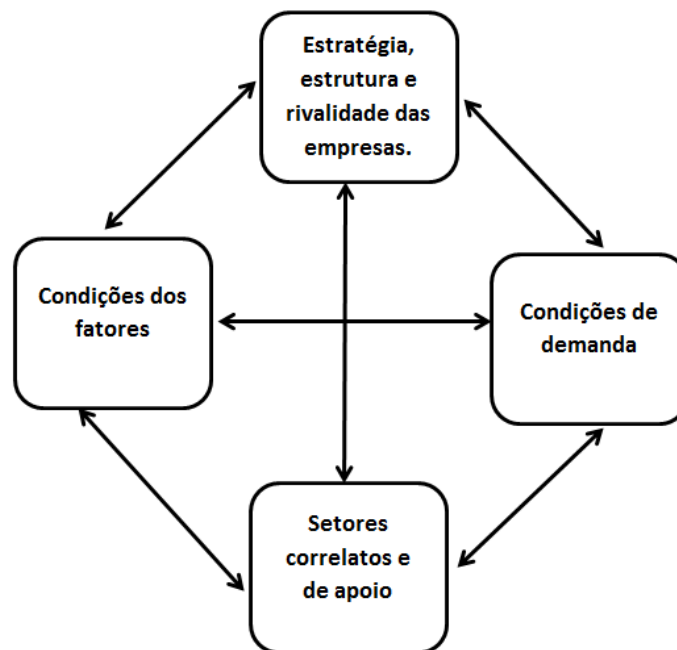
Nessas pesquisas, Porter (1990) identificou que o desenvolvimento da indústria dos países é fundamentado na posição estratégica de determinada organização na indústria, pois no entendimento do autor sempre haverá a possibilidade de existirem empresas de custos diferentes ou de poder de mercado distinto, o que trará posições mais privilegiadas de umas em relação às outras.

É preciso considerar ainda que, quando o tema competitividade relaciona-se com os princípios de comércio, este passa a desenvolver modelos de estratégia empresarial baseados na posição assimétrica das empresas em sua indústria. A partir dessa análise de posicionamento, é possível indicar estratégias empresariais para essas empresas (PORTER, 1986; 1990; 1992).

A teoria da competição estipula que a intensidade da concorrência entre os atores, ou organizações, é um fator determinante para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. O ambiente de acirrada concorrência fomenta a busca por inovação, o que por sua vez é benéfico para toda a indústria. Os concorrentes corretos podem, portanto, fortalecer-se ao invés de enfraquecer a posição estratégica de uma empresa, gerando benefícios que se enquadram em quatro itens : ampliar a vantagem competitiva, melhorar a atual estrutura industrial, ajudar no desenvolvimento do mercado e deter a entrada de novos competidores (PORTER, 1989; 1990).

Para exemplificar essa busca de uma posição estratégica e auferir resultados salutaras das organizações de uma indústria, Porter (1999 p.178) explicita quatro atributos do modelo diamante citado na teoria de *cluster*, mas que, neste subcapítulo, será mais detalhado conforme ilustrado na Figura 2. Nela explicita-se cada ponto do modelo diamante.

Figura 2: Determinantes da vantagem competitiva nacional



Fonte: Porter (1999 p. 179).

Na figura acima é possível observar-se:

- condições dos fatores - a posição do país quanto aos fatores de produção, como mão de obra qualificada e infraestrutura, necessários para competir num determinado setor;
- condições de demanda - a natureza da demanda no mercado interno para os produtos ou serviços do setor;
- setores correlatos e de apoio - a presença ou ausência, no país, de setores fornecedores e outros correlatos, internacionalmente competitivos;
- estratégia, estrutura e rivalidade das empresas - as condições predominantes no país, que determinam como as empresas são constituídas,

organizadas e gerenciadas, assim como a natureza da rivalidade no mercado interno (PORTER, 1999 p.179).

Esses determinantes constituem o ambiente nacional em que as empresas nascem e aprendem a competir. Cada ponto no diamante — e o diamante em si como sistema — afeta os ingredientes essenciais para a consecução do sucesso competitivo internacional. Em outras palavras, a disponibilidade dos recursos e habilidades indispensáveis à vantagem competitiva num setor; as informações que moldam as oportunidades percebidas e as direções em que alocam seus recursos e habilidades; os objetivos dos proprietários gerentes e pessoas na empresa, e, mais importante, as pressões para o investimento e a inovação (PORTER, 1999 p. 178).

Porter (1999 p.178) ainda assevera que, “quando o ambiente nacional possibilita e apoia a acumulação mais rápida de ativos e habilidades especializados — às vezes, simplesmente em razão do maior esforço e comprometimento — as empresas conquistam a vantagem competitiva”. Ou seja, quando fomentam melhores informações e *insights* continuamente, as empresas também conquistam vantagem competitiva. Assim, de acordo com o que o autor afirma, quando as empresas são pressionadas rumo à inovação e aos investimentos, elas não só conquistam vantagem competitiva, como também ainda ampliam esta vantagem em longo prazo.

Outros autores que pesquisam a dinâmica da competitividade são: Hitt; Ireland e Hoskisson (2002, p.189). Eles argumentam que a competitividade “resulta de uma série de ações e respostas competitivas entre firmas que concorrem dentro de uma indústria em particular”. Os seus achados indicam que as estratégias competitivas são utilizadas para explorar as relações assimétricas entre empresas concorrentes. Ou seja, essa rivalidade torna-se possível em virtude das diferenças de recursos, capacidades e competências entre as empresas, representadas pelo ambiente interno, em virtude das oportunidades e ameaças do ambiente externo enfrentadas por empresa.

O comportamento competitivo das empresas, diante disso, pode ser caracterizado pela maximização dos ganhos individuais, bem como pela maneira de agir em confronto e pela ocultação de informações importantes (TIESSSEN; LINTON, 2000; LEÃO, 2004, 2005). Fatores psicológicos, tais como o prestígio e o orgulho dos gestores à frente das organizações também influenciam a competição e a autossuperação das empresas, o que provoca dinamismo na indústria (BENGTSSON; KOCK, 2000; LEÃO, 2004,2005).

A vantagem competitiva é compreendida como um ganho de posicionamento vantajoso numa indústria, ou quando determinada empresa movimenta e desenvolve

competências centrais que permitem a oferta de produtos superiores aos consumidores, em relação aos produtos de empresas concorrentes (PORTER, 1989; PRAHALAD; HAMEL, 1990; LEÃO 2005; MEROFA; BUENO, 2009; SOARES; PETRINI, 2013). Nesse sentido, além do posicionamento apropriado, a competitividade provém da habilidade de as organizações desenvolverem, numa rapidez maior e a custos menores do que os concorrentes, suas competências essenciais.

Tradicionalmente, a competição entre as organizações é vista como um processo estratégico de tomada de decisões num ambiente de incertezas (MCAFEE; MCMILLAN, 1996; MEROFA; BUENO, 2009). Durante esse processo, as organizações engajam-se para conseguir eficiência econômica ou vantagens (LADO; BOYD; HANLON, 1997).

Assim, por meio da defesa contra as forças competitivas de mercado, o equilíbrio dessas possibilita uma melhoria no posicionamento relativo da empresa na indústria a custos menores. Dessa forma, reagir eficientemente às mudanças do ambiente, em vez de ofertar produtos diferenciados (PORTER, 1986) ou incrementar os recursos organizacionais, as capacitações e as competências essenciais, induz as empresas a competirem visando à criação de valor e ganhos individuais acima do normal (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; DAGNINO; PADULA, 2002; LEÃO, 2004, 2005; HAMEL; PRAHALAD, 1989; MEROFA; BUENO, 2009).

Bengtsson e Kock (2003) apontam que a rivalidade entre empresas distingue um nível mínimo de interações entre os competidores, que pode variar de acordo com o posicionamento relativo que a empresa tem na indústria. A competição influencia as empresas a adotarem atitudes conflitantes para se manterem ou melhorarem o seu posicionamento na indústria, dificultando a interação entre elas.

O nível de interações (coexistência) foi verificado nos estudos de Bengtsson; Kock (1999, 2000). Segundo os autores, a coexistência ocorre quando as empresas colaboram minimamente com os seus competidores que, temporariamente, ocupam posições complementadoras às suas atividades. No entanto, como a rivalidade prevalece, essas empresas retornam ao comportamento competitivo quando surgem ameaças das outras partes ou oportunidades de ganhos individuais superiores.

Porém, se por um lado as implicações da competição são importantes para as organizações, por outro, ao agirem como rivais, excepcionalmente de maneira competitiva, as organizações tendem a levar a competição de forma negativa, na qual todos saem perdendo. Dessa forma, o tipo de comportamento exclusivamente competitivo leva apenas a retornos temporários de curto prazo, sendo difícil manter a competitividade estratégica em longo prazo

(GARCIA; VELASCO, 2002; LEÃO 2004). Para isso, é necessário que haja o desenvolvimento de estratégias de competição para envolver estratégias que usufruam, também, dos benefícios da cooperação.

Segundo Moore (1993), em suas pesquisas sobre a abordagem ecológica da competição na administração de negócios, o sucesso de um negócio depende muito da criação de redes cooperativas:

As empresas de sucesso são aquelas que evoluem rapidamente de forma eficaz, pois um negócio inovador não pode evoluir em um vazio. Eles devem atrair recursos de todos os tipos, atraindo capitais, parceiros, fornecedores e clientes para instituir cooperação em redes (MOORE,1993, p.86).

Laine (2002), ao tentar definir o conceito de concorrentes, baseou-se nos estudos de Nalebuff e Brandenburger (1996), apregoando que “a concorrência advém da cooperação e do acréscimo das relações de negócios entre empresas concorrentes”. Frente a tais aspectos das estratégias de competição abordados pela teoria, é de se esperar que as organizações que enalçam somente essa forma de relacionamento com seus parceiros ou demonstrem comportamentos com vieses centrados na competição, tenham, de certa forma, resultados de desempenho insatisfatórios (LEÃO, 2004,2005). Ou como sustentam lado *et al.* (1997), ainda que a competição seja indispensável para se alcançarem retornos temporários ou em curto prazo, a competição pode não ser suficiente para suscitar desempenho superior de forma sustentável.

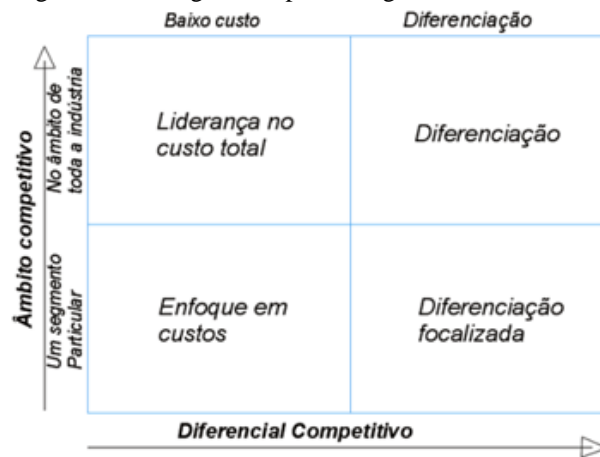
O ambiente competitivo caracterizado por incertezas, complexidade tecnológica e mudanças constantes, que atualmente ocorrem cada vez mais rapidamente, tem demandado, entretanto, das organizações novas formas estratégicas que abrangem relações interorganizacionais de natureza cooperativa (DAGNINO; PADULA, 2002; MEROFA; BUENO, 2009). Elas apontam a ampliação da base de recursos organizacionais para competir (BENGTSSON; KOCK, 2003; MEROFA; BUENO, 2009), incrementando as vantagens competitivas sustentáveis, liderança no mercado (HAMEL; PRAHALAD, 1989; MEROFA; BUENO, 2009), o compartilhamento de riscos e ganhos mútuos (GOLLO, 2006), não proporcionados pelo comportamento baseado essencialmente na competição (LADO; BOYD; HANLON, 1997).

Com base na teoria de competição exposta neste subcapítulo, é salutar acrescentar, ainda sobre o posicionamento estratégico competitivo das empresas, que num primeiro momento Ansoff (1978, p.23) foi um dos principais autores a pesquisar sobre a teoria das

organizações. O autor, ao relatar a respeito da estratégia empresarial, definiu estratégia empresarial “como tudo aquilo que se refere às relações entre empresa e seu ambiente”.

Posteriormente, Porter (1986) contribuiu muito com os estudos de posicionamento estratégico competitivo das empresas, sugerindo os conceitos de estratégia competitiva e de vantagem competitiva. Para Porter (1986), a vantagem competitiva está relacionada com o diferencial a ser desenvolvido pela organização no intuito de criar e entregar valor superior, por meio do qual deve superar o custo ao oferecê-lo aos clientes. Na Figura 3, expõem-se as estratégias competitivas propostas por Porter (1986).

Figura 3: Estratégias competitivas genéricas de Porter.

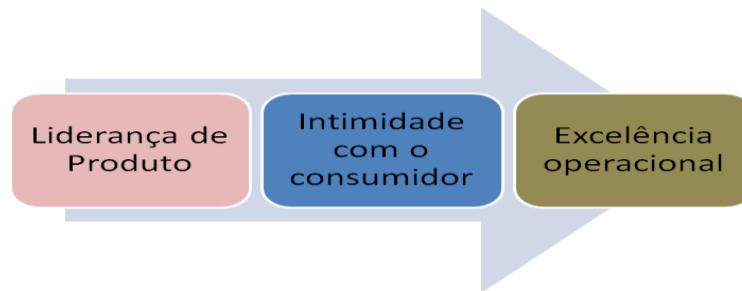


Fonte: Porter (1986, p.46).

Porter (1986) argumenta que as empresas que necessitam atuar num escopo amplo de mercado dispõem de duas alternativas de estratégias genéricas: 1) Liderança de custo - neste caso, a empresa busca a eficiência na redução de custos em todo o âmbito organizacional e 2) Diferenciação - a empresa diferencia-se com um atributo de valor reconhecido pelos consumidores-alvos, pelo qual a empresa tem de apresentar um desempenho melhor ou superior ao da concorrência, e os consumidores também têm de estar dispostos a pagar esse custo adicional. Para as empresas que desejam atuar num mercado pequeno, o autor sugere as estratégias: 3) Enfoque - para as empresas que atuam num mercado restrito ou pequeno em termos regionais, classe econômica ou em função de outros critérios de segmentação.

Treacy e Wiersema (1995) também pesquisaram as estratégias genéricas nas empresas líderes de mercado em diferentes setores. Os autores classificaram essas empresas em três grupos estratégicos, conforme se apresenta na Figura 4.

Figura 4: Estratégias genéricas de Treacy e Wiersema



Fonte: Adaptado de Treacy; Wiersema (1995, p.39).

Ao se interpretarem essas três estratégias de Treacy e Wiersema (1995), verifica-se que a liderança em produto e a intimidade com o consumidor estão relacionadas à estratégia de diferencial de Porter (1986), enquanto sobre a excelência operacional, pode-se relacioná-la como a liderança em custo. No entendimento de Treacy e Wiersema (1995):

A real maximização e entrega do valor implícito às três estratégias depende do desenvolvimento de modelos operacionais dedicados, que envolvem a combinação de estruturas organizacionais e gerenciais, processos e cultura, ou disciplinas de valor (TREACY; WIERSEMA, 1995 p.46).

Em relação a Porter (1986 p.31), o autor aconselha que, “para gerar o valor implícito à estratégia genérica, é indispensável delinear, compreender e operar a denominada cadeia de valor, ou fluxo de atividade de valor e os elos entre essas atividades”. Para Cravens (1994), o posicionamento estratégico de uma organização ou marca com uma estratégia correta acaba distinguindo-a de seus concorrentes por meio da preferência dos consumidores. Assim, os consumidores posicionam as organizações ou marcas por meio de atributos específicos a respeito do produto ou os valores corporativos das empresas. Contudo é preciso considerar que o posicionamento direto e muito visível contra uma empresa concorrente poderá acarretar ações agressivas e resultados imprevisíveis para todas as empresas no âmbito da indústria (FERREIRA, 2012).

Uma estratégia de posicionamento está relacionada com a escolha estratégica das empresas, ou seja, como uma determinada empresa vai competir em determinado segmento ao ofertar um diferencial em relação ao valor entregue pelas demais empresas concorrentes, obtendo assim vantagem competitiva em relação às concorrentes (ECKEL, 1990; PALMER; COLE, 1995; FERREIRA, 2012).

Diante das ideias expostas nos parágrafos anteriores acerca da competição e do respectivo posicionamento estratégico da empresa, verifica-se que tais ideias derivam, muitas vezes, da teoria econômica neoclássica, para a qual a concorrência é descrita como a

conformação de estruturas diferentes dentro de uma indústria. Dessa forma, na teoria da organização industrial, que de certa forma critica a teoria neoclássica, têm-se conhecimentos avançados de concorrência, incluindo a dependência entre empresas em mercados imperfeitos e considerando-se a introdução do conceito de grupos estratégicos (BENGTSSON; KOCK, 2000; LEÃO, 2004).

Assim, a análise da rivalidade competitiva num nível intermediário, ou seja, entre o nível da indústria e o nível da empresa, torna possível compreender as diferenças existentes numa indústria em relação aos seus diversos componentes. Em suma, é neste caso que os relacionamentos das aglomerações comerciais podem ser observados e analisados, ou seja, a teoria sobre grupos estratégicos é frutífera, pois proporciona ferramentas que distinguem grupos de concorrentes para os quais as relações são mais propensas (BENGTSSON; KOCK, 2000; LEÃO, 2004).

Para se chegar a uma compreensão melhor das relações entre os concorrentes e as vantagens proporcionadas por eles, é necessário analisar a concorrência além de meras características estruturais, pois a competição é um processo interativo individual e organizacional, cujas percepções e experiências acabam por afetar as organizações e, em consequência, afetam as interações entre os concorrentes (LARS-ERIK; LARS-GUNNAR, 1987; PORAC; THOMAS; BADEN-FULLER, 1989; BOGNER; HOWARD, 1993; BENGTSSON; KOCK, 2000; LEÃO, 2004).

2.3 Relacionamentos Cooperativos

Em virtude da transformação do paradigma relacional de mercado, das interações baseadas no padrão competitivo e nos ganhos individuais, para um sistema de relacionamentos interativos e contínuos, a perspectiva cooperativa iniciou-se na década de 1980. Entretanto só veio ganhar força na década 1990, caracterizando o compartilhamento de interesses, recursos e capacitações entre organizações de uma determinada indústria, bem como o trabalho conjunto visando à criação mútua de valor (MEROFA; BUENO, 2009).

Um relacionamento cooperativo ocorre quando duas ou mais empresas, durante um período relativamente duradouro, negociam recursos, como dinheiro, referências de clientes, serviços técnicos de funcionários, facilidades físicas ou materiais entre outras possibilidades (PERIM; FILHO, 2007). Logo, na teoria de Van de Ven (1976) *apud* PERIM; FILHO, 2007), quando duas ou mais organizações estão envolvidas num relacionamento, elas constituem um sistema social com os seguintes elementos:

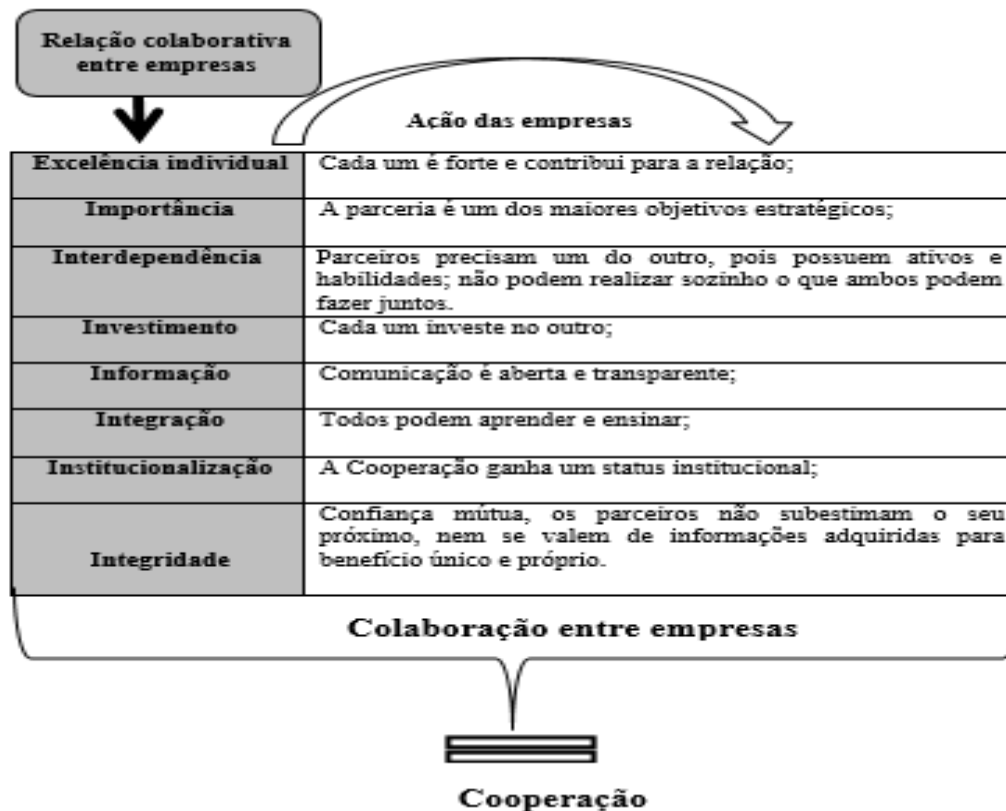
- a) o comportamento entre os membros visa ao alcance dos objetivos coletivos e individuais;
- b) os processos de interdependência emergem da divisão de tarefas e funções entre os membros;
- c) um relacionamento cooperativo pode acontecer como uma unidade e tem uma identidade única separada da identidade de seus membros.

Para Kanter (1994, p. 45), a colaboração entre empresas pode ser definida como um “ativo que as empresas detêm, sendo boas parceiras numa aliança estratégica, independente dos objetivos e da duração desta aliança”. De maneira complementar, Leão (2004) argumenta que:

O sucesso da colaboração entre as empresas depende do grau de envolvimento colaborativo entre as empresas, ou seja, juntos os parceiros estão adicionando valor, não sendo a aliança motivada restritamente pela troca, onde se estaria, por um lado, adicionando valor desde que também se subtraísse algo do parceiro (LEÃO, 2004, p.39).

Assim, a habilidade em gerar e sustentar uma colaboração pode contribuir expressivamente para a competitividade estratégica. Kanter (1994) relata algumas características essenciais aos relacionamentos entre empresas para o sucesso da cooperação, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5: Características essenciais para os relacionamentos cooperativos



Fonte: A Autora, com base na teoria proposta por Kanter (1994, p.100).

Na Figura 5 destaca-se a confiança como uma das características essenciais aos relacionamentos. A confiança mútua é um dos fatores mais importantes quando se consideram relacionamentos cooperativos interfirmas, pois, ao se definirem os objetivos da cooperação, para que se consiga estabelecer relações de bem-estar entre os agentes suscetíveis de gerar a aprendizagem estratégica, a reciprocidade de vantagens, o alcance dos objetivos comuns pré-estabelecidos e o fortalecimento da cooperação existente são fundamentais (BENGTSSON; KOCK, 2000; GARCIA; VELASCO, 2002; TEIXEIRA, 2003; LEÃO, 2004). E tais características não ocorrem se não houver confiança mútua entre os atores envolvidos.

Visto por essa ótica, a confiança, como elemento central nas relações cooperativas, evidencia-se como um fator decisivo, por fazer com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos entre as empresas parceiras (PALUDO; CASSAROTO; MINUZZI, 2008; SILVA, 2012).

A confiança entre os membros exige uma nova forma de pensar, de estruturar estratégias empresariais, de dosar um equilíbrio entre cooperação e competição. Portanto os líderes desse processo de formação dos relacionamentos devem dispor ainda de resiliência e benevolência, para suportarem as pressões e não se deixarem abalar por elas ao longo do

processo. A resiliência é um conceito oriundo da física, que a psicologia tomou emprestado para definir um indivíduo com capacidade de lidar com problemas e superar obstáculos. Resiliência é frequentemente referida por processos que explicam a superação de crises e adversidades em indivíduos, grupos e organizações (PALUDO; CASSAROTO; MINUZZI, 2008; SILVA, 2012). A benevolência, por sua vez, refere-se ao interesse genuíno de uma parte no bem-estar da outra parte, ou seja, à dedicação oferecida. Em suma, a confiança é vista como elemento essencial para relacionamentos de sucesso (MOORMAN; DESHPANDE; ZALTMAN, 1993; MORGAN; HUNT, 1994; GABARINO; JOHNSON, 1994; SILVA, 2012).

Garbarino e Johnson (1994) *apud* Silva (2012 p. 45) “consideram que a satisfação referente a atributos relativos a produtos e/ou serviços interfere tanto na confiança quanto no comprometimento dos atores envolvidos. A confiança pode ser tratada como consequente da satisfação e antecedente da lealdade”. Moorman; Deshpande e Zaltman (1993) *apud* Silva (2012 p. 45) afirmam que “confiar é estar disposto a acreditar numa troca convicta com um parceiro. Eles defendem que a confiança é o resultado da integridade e da intencionalidade dos envolvidos no processo de trocas”.

Segundo Morgan e Hunt (1994), os conflitos ocorridos nas relações interfirmas, estão associados aos relacionamentos interorganizacionais, nos quais surgem as ações conjuntas. Essas ações podem ocorrer por meio de exercícios simultâneos de cooperação e competição surgindo os relacionamentos cooperativos. Assim, Morgan e Hunt (1994, p. 26), afirmam que os relacionamentos interorganizacionais estão diretamente ligados à confiança, pois segundo os autores é por meio da confiança que os atores identificam os conflitos de interesses ou ações oportunistas. Portanto, quanto maior a confiança maior os relacionamentos cooperativos.

A necessidade de se progredir para estratégias de cooperação demanda também um aprimoramento das competências em comunicação, aquisição e disseminação do conhecimento, capacidade que as empresas isoladas estão longe de conseguir (TEIXEIRA, 2003; LEÃO, 2004; SILVA *et al.*, 2014).

Oliveira *et al.* (2001) sustentam que, em associações e cooperativas administradas por terceiros, o sucesso da colaboração depende da clareza desenvolvida com todos os atores, quanto aos objetivos individuais e as normas e condutas do grupo todo acerca dos benefícios da colaboração, pois, a partir do entendimento de que a ação conjunta possibilitará melhorarias de ganhos e redução de riscos, é de fundamental importância o desenvolvimento de uma cooperação salutar.

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, 2004). Segundo Hamel; Doz e Prahalad (1989, p.133), “a colaboração entre os concorrentes é uma estratégia emergente, em virtude de a cooperação tornar-se uma rota de baixo custo para novos concorrentes ganharem tecnologia e acesso a mercados”. Os autores relatam ainda que, quando as organizações proporcionam tamanho e poder de mercado, comparando-se ao líder desse mercado, aceitar a recíproca de dependência e colaboração torna-se necessária para seu sucesso.

Essas estratégias emergentes, segundo Bengtsson e Kock (2014), são o que motivam os relacionamentos de cooperação, as interações e os resultados provenientes da cooperação. 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; NASCIMENTO, 2011; SILVA, 2012). Consequentemente, as interações são os relacionamentos interorganizacionais considerados dinâmicos em virtude de serem criados e modificados com o passar do tempo, promovendo interação entre organizações, grupos e indivíduos.

Essas mudanças no relacionamento interorganizacional ocorrem em virtude de situações e tendências verificadas no mercado (ALIGHIERI; LIMA FILHO, 2006; SILVA, 2012). Os resultados dos relacionamentos cooperativos estão direcionados aos lucros, pois qualquer empresa é constituída visando ao alcance de objetivos com retornos financeiros (SILVA, 2012).

Cunha (2002, *apud* PEDROSO, 2009), numa pesquisa de referencial teórico por meio de levantamento de oito perspectivas teóricas referentes aos estudos dos motivos dos relacionamentos cooperativos, indica os termos-chave, origem do pensamento e respectivos autores, conforme expostos no Quadro 6.

Quadro 06: Perspectivas Teóricas das Relações Cooperativas.

PERSPECTIVAS TEÓRICAS	EXPRESSÕES-CHAVES	ORIGEM DO PENSAMENTO	AUTORES
Teoria da troca	trocas sociais; estrutura social; relações de interesses.	Sociologia	Blau1978; Cook 1978, 1989,1992; Cook e Yamagishi 1992.
Ecologia Organizacional	sobrevivência organizacional; variação/seleção/retenção; evolução no tempo.	Sociologia Biologia	Hannan e Freeman 1989 Aldrich1978, 1979.

Dependência de recursos	cooperação; conflito de interesses; interdependência; poder de sobrevivência.	Ciência política Sociologia	Oliver 1990; Pfeffer e Salancik, 1978; Axelrod, 1978.
Redes cooperativas	associações; mecanismos de controle; parceria.	Sociologia Economia	Miles e Snow, 1982, 1986; Whetten, 1981.
Redes sociais	interação; trocas sociais; estrutura de relacionamento; comunicação; normas.	Sociologia	Aldrich e Whetten, 1984; Nohria, 1992; Chrisholm, 1996; Burt 1977, 1980, 1982; Granovetter, 1980, 1981, 1991.
Estratégia	alianças; atitudes cooperativas/ concorrenciais; arranjos híbridos.	Economia Industrial	Porter, 1980, 1986.
Institucionalismo	mudanças ambientais; legitimidade; isomorfismos miméticos; coercitivo e normativo.	Sociologia	DiMaggio e Powell, 1983; Scott, 1992 e 1995; Meyer e Rowan, 1990.
Custos de transação	acordos colaborativos; oligopólios; estrutura de governança; domínio de mercados.	Economia Sociologia	Williamson 1975, 1985; Phillips 1978.

Fonte: Adaptado de Cunha (2002, *apud* PEDROSO, 2009)

Leal (2005) realizou uma pesquisa acerca das influências dos fatores ambientais e organizacionais em relação aos relacionamentos cooperativos. Segundo os achados do autor, são considerados como fatores ambientais dos relacionamentos cooperativos: as proximidades de empresas, concentrações geográficas, inovação, aprendizagem por meio dos relacionamentos e mão de obra especializada. Em relação aos fatores organizacionais, são considerados o porte das empresas, a atividade primária, os objetivos organizacionais, o grau de inovação, a capacidade que a empresa tem em termos de produção, a tecnologia e a reputação perante ao mercado.

Nas pesquisas de Cândido e Abreu (2004), os fatores ambientais têm influenciado diversos setores e segmentos econômicos, em virtude de as empresas buscarem constantemente um diferencial competitivo para sobreviverem no mercado, com isso acabam desenvolvendo cooperação. A partir dessa concepção, Cândido e Abreu (2004) *apud* Silva (2012 p.62-63) “estabeleceram uma classificação em quatro dimensões tais como: aspectos antropológicos e socioculturais; políticas macroeconômicas e processo de formação que, segundo eles, formam um conjunto de aspectos que deve ser considerado para as ações de relacionamentos de cooperação”, conforme se ilustra na Figura 6:

Figura 06: Fatores influenciadores da cooperação



Fonte: Adaptado de Cândido; Abreu (2004, p. 12) *apud* Silva (2012 p.63).

A união das empresas, independente da nomenclatura referenciada, seja ela cadeias produtivas, arranjos, alianças, *clusters*, parcerias, aglomerados, redes, redes de negócios dentre outras, tem como objetivo primordial a melhor alocação de recursos, a alavancagem de competências diferenciadas e maior flexibilidade e agilidade (SILVA, 2012 p.64). Portanto conforme coloca a autora, na visão de Oliveira e Guerrini (2003, p. 7), o que influencia a união das organizações é a divisão de custos e riscos, melhoria na competitividade e maior transferência de informação e tecnologia”.

Para compreender os relacionamentos cooperativos, Farias (2007, p. 40) afirma que é de extrema importância o entendimento da ‘interdependência combinada’. Pois as atividades de duas ou mais empresas são diretamente relacionadas ao fato de utilizarem os mesmos recursos tais como: estruturas administrativas, recursos físicos, competências, tecnologias entre outros. A seguir, o Quadro 7 ilustra várias pesquisas acerca dos relacionamentos cooperativos na perspectiva de diferentes autores em diferentes fenômenos.

Quadro 7: Pesquisas acadêmicas acerca dos Relacionamentos Cooperativos.

Autores	Pesquisas de Relacionamentos Cooperativos	Resultados
Beamish (1987)	Pesquisou os relacionamentos cooperativos utilizando um arcabouço conceitual baseado nos atributos da organização parceira, tendo como campo 32 <i>joint ventures</i> localizadas em países subdesenvolvidos.	A pesquisa concluiu existir uma relação positiva entre o tempo de relacionamento e o desempenho, mais especificamente que interações de longo prazo estão relacionadas a uma probabilidade maior de resultados satisfatórios.
Fryxell; Dooley e Vryza (2002)	Analisaram a confiança e o controle como variáveis independentes dos resultados dos relacionamentos, de forma que o resultado também foi mensurado em função da satisfação dos atores com o relacionamento. A pesquisa foi realizada com 129 <i>joint ventures</i> situadas nos Estados Unidos.	Os resultados indicaram que o maior nível de confiança permite que o controle informal aperfeiçoe os resultados dos relacionamentos.
Parkhe (1993)	Realizou um estudo com uma amostra de 342 empresas que desenvolviam algum tipo de aliança estratégica.	Os resultados demonstraram que os relacionamentos cooperativos estavam positivamente ligados com a proteção do efeito futuro do relacionamento, enquanto os negativos estavam relacionados com a percepção de eventual comportamento oportunístico pela outra parte.
Yan e Gray (1994)	Na pesquisa empregaram os conceitos de poder e controle para adjudicar a percepção de um grupo de dirigentes sobre a contribuição dos relacionamentos cooperativos para a realização dos objetivos individuais de suas empresas. A pesquisa descreve um estudo comparativo de casos considerando quatro <i>joint ventures</i> entre parceiros americanos e chineses.	Como resultado, o estudo indicou que o poder de barganha e o potencial de negociação dos parceiros afetam a estrutura de controle que, por sua vez, afeta os resultados das empresas. Assim, a empresa que dispuser de maior poder e controle sobre o relacionamento conseguirá melhor resultado econômico.
Mojoen e Tallman (1997)	Pesquisaram as hipóteses da teoria da dependência dos recursos.	Por essa teoria, quanto maior for o controle que a organização tiver sobre os recursos dos quais depende, menor será o seu grau de dependência, de maneira que isso terá reflexo direto nos resultados da empresa.

Leão (2005)	Estudou a dinâmica de cooperação e competição nos relacionamentos interorganizacionais. Utilizando-se das hipóteses da teoria dos jogos, a autora realizou um estudo com uma amostra de 100 empresas para averiguar a relação entre a dinâmica de cooperação e o seu reflexo nos resultados individuais dos participantes.	Não localizou relação direta entre a dinâmica de cooperação e competição e os resultados. No entanto o estudo averiguou que os relacionamentos interorganizacionais cooperativos resultaram em maior acesso a mercados internacionais e na melhoria da qualidade dos produtos.
Pereira (2005)	Estudou o nível de satisfação de 135 empresas com os resultados de uma rede de cooperação horizontal.	Identificou que a satisfação dos proprietários das empresas estava inteiramente pautada na capacidade da rede em cooperar para o alcance dos seus objetivos individuais. As proeminências indicaram, ainda, que as redes estudadas são formadas, em sua maioria, por atores que buscam, por meio de mecanismos de controle, que esses objetivos não sejam perdidos por ações oportunistas de outros atores.

Fonte: Adaptado de Silva (2012 p.53-54)

Observa-se no Quadro 7, nos resultados da pesquisa de Beamish (1987), que os relacionamentos cooperativos começam a serem positivos para os atores envolvidos, a partir do momento que identificam resultados satisfatórios, ou seja, quando se fala em redes, *clustes*, distritos industriais entre outros fenômenos que vivenciam relacionamentos. Outro fator importante destacado nesse Quadro é a confiança, pesquisada por Fryxell; Dooley e Vryza (2002), pois quanto mais confiança mais aperfeiçoamento dos relacionamentos. Outro fator importante notado é o poder nos relacionamentos cooperativos, pesquisados por Yan e Gray (1994), pois quanto maior o poder de barganha da empresa melhor seus resultados econômicos. A dependência de recursos é outro fator importante quando se fala em cooperação, pois quanto mais a empresa obtiver controle sobre os recursos melhor serão os resultados econômicos, exemplo *Joint Ventures*, em que uma empresa mãe tem diversos fornecedores ligados a ela. Por fim, Leão (2005) identificou que os relacionamentos cooperativos influenciam no acesso a novos mercados, ou seja, para a autora a competição e cooperação são indutores de resultados salutarés para as empresas envolvidas nos relacionamentos.

Oliver (1990), Cândido e Abreu (2004) asseveram que, na formação dos relacionamentos de cooperação, podem haver fatores facilitadores e dificultadores, que podem

influenciar o desenvolvimento e a manutenção dos relacionamentos entre os atores. Para esses autores, os fatores que facilitam e dificultam os relacionamentos cooperativos podem ser os aspectos ambientais e organizacionais, que podem incitar ou impedir um determinado relacionamento. Os aspectos ambientais estão relacionados ao ambiente de mercado e o organizacional estão relacionados à estrutura da empresa em si em termos de recursos.

Nesse mesmo pensamento, Whetten e Leung (1979) destacam que é primordial as organizações estarem atentas às condições ambientais e organizacionais, pois é por meio desses fatores que se formam e se estruturam as ligações interorganizacionais. No entendimento desses autores, os relacionamentos cooperativos acontecem em função de três fatores que são destacados na pesquisa de Silva (2012.p.56): 1) forte necessidade que as organizações têm em serem seletivas na escolha dos parceiros para suas relações interorganizacionais; 2); oportunidade de livremente estabelecerem e interromperem os relacionamentos com outras organizações; 3) a existência de um mecanismo de decisão em diferentes momentos do processo de interrelação com outras empresas.

A seguir, no Quadro 8 são destacados os conceitos dos aspectos ambientais dos relacionamentos cooperativos:

Quadro 08: Conceitos dos aspectos ambientais dos relacionamentos cooperativos.

ASPECTOS	CONCEITO	AUTOR
Poder	Quando uma organização se insere numa cadeia, ela deve interrogar-se sobre como foi seu posicionamento na aliança. O poder está associado com a capacidade relativa de os proprietários de um determinado recurso apropriarem valor para eles mesmos, em termos de quantidade e sustentabilidade, a partir da participação na cadeia/relacionamento. A habilidade em reter poder sobre seus fornecedores e de evitar dependência deles é de extrema importância para a posição que determinada organização ocupará no relacionamento e, conseqüentemente, do domínio que exercerá sobre outra organização.	Cox (1999, 2004)
Governança	O poder também manifesta-se por meio da governança existente nos relacionamentos interorganizacionais; assim, os RIOS podem ser descritos como uma forma de facilitar a relação de compra e venda, por meio da padronização de produtos ou serviços e estabelecimento de preços equilibrados para esses. A governança passa a ser um meio de gerenciamento da relação, da intervenção para a resolução de conflitos. Com isso, a busca da obtenção de ganhos mútuos, os meios de governança também são importantes para as transações complexas, onde maiores exigências são inclusas no processo.	Williamson (2005)
	Confiança está ligada à incerteza; implica vulnerabilidade; é depositada na outra parte, sobre cujo	

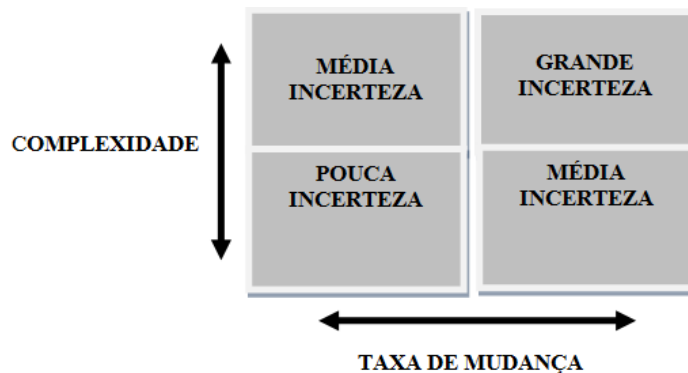
Confiança	comportamento não se tem controle (não há necessidade de um rígido controle, pois a confiança ajuda a encontrar as falhas).	Parkhe (1998)
Reputação	Reputação é definida por meio da crença de que o parceiro é honesto, por meio do reconhecimento da honestidade. A honestidade (quando o parceiro age conforme acordado) e a integridade (quando o parceiro age pelo código moral e ético) compõem a confiabilidade.	Sahay (2003)
Socialização de informações	A informação é considerada poder. Compreende-se que a socialização de informações seja a chave para abrir as portas do sucesso do relacionamento. No entanto, muitas empresas são relutantes quanto ao compartilhamento de informações e isso pode acarretar inibição da confiança. Em contrapartida, a troca de informações fortalece a confiança e a parceria, reduz as incertezas e proporciona benefícios tangíveis, como redução do custo de transação, pois não há necessidade de mecanismos formais de controle. Ajuda, ainda, a resolução de conflitos, desde que seja feita com transparência e honestidade. Por conseguinte, a efetiva troca de informações é estreitamente dependente da confiança que a organização tem no parceiro.	Bowersox, Closs e Stank (2000); Handfield <i>et al.</i> (2000); Sahay, 2003.
Ativos específicos	Frequentemente, as partes envolvidas numa transação têm de investir para que ela se realize. Os ativos específicos são os investimentos dedicados a um parceiro. Esses ativos podem ser definidos como “investimentos duráveis que são feitos para suportar determinadas transações”. Esses investimentos podem assumir várias formas.	Williamson (2002); Hesterly (2004)

Fonte: Adaptado de Alighieri; Lima; Filho (2006) *apud* Silva (2012 p.58).

Observa-se no Quadro 8 que os fatores ambientais são apresentados nas pesquisas acerca de relacionamentos como um conjunto de forças externas que influenciam diretamente as estratégias de gerenciamento dos recursos organizacionais das empresas. As matérias-primas, energia, mão de obra qualificada e informações são considerados os recursos mais importantes em uma organização, como também os recursos financeiros, pois são indispensáveis à produção de bens e serviços que garantam a sobrevivência organizacional das empresas (HATCH, 1997; MOTTA; VASCONCELOS, 2002; SILVA, 2012).

Para Silva (2012, p.60), o atual contexto de acirrada competitividade de mercado, pode ser considerado um dos principais influenciadores dos relacionamentos cooperativos entre as empresas. Em virtude disso, a autora ressalta que a incerteza ambiental é um atributo do mercado externo que procede da combinação de duas forças: a complexidade e a taxa de mudança. A complexidade está relacionada aos diversos elementos que compõem um ambiente, enquanto a taxa de mudança está relacionada com as mudanças rápidas desses elementos. Ambas as vertentes influenciam-se mutuamente, conforme indicado na Figura 7.

Figura 07: Incerteza Ambiental como Resultado da Complexidade e da Taxa de Mudança.



Fonte: Adaptado de Hatch (1997) *apud* Silva (2012 p.60).

O comprometimento por parte dos atores envolvidos nos relacionamentos cooperativos é um aspecto que, se bem organizado, pode ser um indicador positivo. Mas, se não houver comprometimento, poderá influenciar de forma negativa os relacionamentos cooperativos dos atores de uma aglomeração ou rede (MEDCOF, 1997; KOZA; LEWIN, 2000; ISABELLA, 2002; HAKANSSON; FORD, 2002; SILVA, 2012).

Visando proporcionar uma síntese do que foi explanado nesta seção, no Quadro 9, Silva (2012) apresenta as principais características dos relacionamentos cooperativos, na visão de diferentes pesquisadores.

Quadro 09: Principais características dos relacionamentos cooperativos segundo diferentes autores.

Autores	Características
Farias (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • combinação de recursos; • aumento dos resultados; • divisão de esforços; • combinação de recursos; • financiamento e organização das atividades.
Oliver (1996); HO (2006); Alighieri; Lima, Filho (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • superação de regulamentações governamentais; • necessidade legal; • economia de escala; • troca de tecnologia; • bloqueio ou diminuição de competição; • facilidade de expansão; • colaboração; • obtenção de vantagem competitiva; • sinergia; • redução de risco; • acesso a novos mercados; • relacionamentos dinâmicos; • relacionamentos mutáveis; • promoção de interações.
	<ul style="list-style-type: none"> • aspectos ambientais e organizacionais; • experiência da diretoria da rede;

Oliver (1990); Cândido; Abreu (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • ambiente de negócios; • aspectos antropológicos e socioculturais; • políticas macroeconômicas; • processo de formação.
Hall (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • aspectos ambientais
Rech, Testa; Luciano (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • interação social; • melhor alocação dos recursos; • alavancagem de competências; • maior flexibilidade e agilidade; • divisão dos custos e riscos; • melhoria na competitividade; • maior transferência de informação e tecnologia .
Brito (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • estrutura dinâmica; • relações entre os atores da rede; • relações mutáveis entre os atores da rede.
Perim Filho (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • negociam recursos; • visam ao alcance de objetivos coletivos e individuais.
Resende; Mendonça, Araújo (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • organização coletiva; • formalização; • centralização; • colaboração entre as empresas.
Scott (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • estrutura formada dos relacionamentos; • relacionamentos interorganizacionais; • transações; • ligações de recursos.
Oliver; Ebers (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • espaço; • proximidade geográfica.

Fonte: Silva (2012 p.65-66).

Por fim, diante dessas características, condensadas nesse quadro, verifica-se que 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 (LADO; BOYD; HANLON, 1997; LEÃO, 2004). A tendência de colaborar com os concorrentes é o que muitos autores têm conceituado como coopetição, objeto de detalhamento no próximo item.

2.4 Teoria dos Jogos

Para compreender o surgimento das bases conceituais da teoria da coopetição, é necessário conhecer os fundamentos básicos da Teoria dos Jogos. Por isso é preciso considerar uma parte deste subcapítulo dirigido ao estudo da Teoria dos Jogos, em virtude da sua

importância e contribuição para o campo da Administração Estratégica e da Teoria da Coopetição.

Ao passar-se da perspectiva competitiva para a cooperativa, percebe-se uma interdependência salutar entre ambas. Assim, a Teoria da Administração Estratégica coloca-se de uma forma paradoxal quando se refere às estratégias cooperativas como uma fonte de vantagem competitiva, porque, tradicionalmente, a teoria de competição e cooperação se traduzem em correntes teóricas essencialmente antagônicas (GARCIA; VELASCO, 2002; LEÃO, 2004, 2005; RAWEEWAN, 2006).

Dentre essas correntes teóricas pode-se citar a teoria dos jogos, que inicialmente foi desenvolvida por meio da perspectiva matemática em sua formulação teórica clássica. A Teoria dos Jogos foi desenvolvida por Von Neumann e Morgenstern em 1944, e ainda por John Nash, em 1950, embora sua lógica tivesse voltada para Segunda Guerra Mundial (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1991; NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996; LEÃO, 2004, 2005; RAWEEWAN, 2006).

Na década de 1950, Albert Tucker desenvolveu o Dilema do Prisioneiro, demonstra a Teoria dos Jogos (CRAINER, 1996). Após os estudos desse autor acerca da teoria dos jogos, não houve incremento no desenvolvimento e aplicação da mesma. Somente a partir da década de 1990 houve um interesse maior a respeito. Apenas em 1994, quando John Nash, John Harsanyi e Reinhard Selten receberam o Prêmio Nobel de Economia em virtude dos subsídios na da Teoria dos Jogos (LEÃO, 2004, 2005) que se despertou um interesse maior por ela.

O ‘Dilema dos Prisioneiros’, argumentado por Albert Tucker na década de 1950, ocorreu em virtude da proliferação das formulações dos jogos com informação incompleta e possibilidades de ganhos mútuos, procurando explicar o processo por intermédio do qual os atores organizacionais tentam construir mecanismos de coordenação, em meio ao conflito, com jogos que mesclam momentos de conflito e cooperação, denominados jogos ‘coopetitivos’. Dito de outra forma, tais abordagens postulam que os atores organizacionais envolvidos em situações de interdependência estratégica são prisioneiros de um dilema: “como alcançar a cooperação que pode emergir de jogos nos quais as estratégias são construídas individualmente?”. Como articular a racionalidade compreensiva individual com a ação coletiva? Ou ainda: como a cooperação pode surgir entre indivíduos egoístas?” (ANDRADE; DIAS, 2002, p.4).

O ‘Dilema dos Prisioneiros’, argumentado por Balestrin e Verschoore, (2008 p.43-44), em que dois suspeitos de terem cometido um delito grave foram presos pela polícia. Os

investigadores, contudo, dispõem de provas apenas circunstanciais de sua autoria. As evidências disponíveis habilitam a polícia a indicar os suspeitos tão somente por um crime simples, de menor gravidade. Na tentativa de condená-lo pelo crime grave, os policiais decidem separá-los em celas incomunicáveis e fazer a seguinte proposta a cada um deles: se confessarem o crime grave, terão reduzida a sua pena por terem colaborado com a justiça.

A proposta leva então três possibilidades. Se os suspeitos confessarem o crime grave, ambos serão julgados por esse delito, recebendo a pena de cinco anos de prisão. Caso não confessem, poderão ser julgados somente pelo delito menor, recebendo a pena de dois anos de prisão. Não obstante, se apenas um dos suspeitos confessar o crime grave, ele será beneficiado com uma redução maior ainda, recebendo a pena de um ano de prisão, ao passo que o suspeito que não confessou arcará com a pena máxima de oito anos. O “dilema” dos prisioneiros está exatamente na decisão de confessar ou não o crime. Caso não confessem, estarão cooperando com o parceiro; do contrário, o estarão traindo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008 p.44).

Albert Tucker, utilizado por Dawes (1973) *apud* Milani (1998) para a formalização do modelo intitulado ‘Tragédia dos Comuns’, tenta explicar como a regulação social pode estabelecer-se levando-se em consideração o problema dos bens coletivos. Nos estudos voltados para as ciências socialmente aplicadas, a Teoria dos Jogos foi sobreposta com o objetivo de estudar situações nas quais os tomadores de decisão (jogadores), ao interagirem entre si, escolhem diversas estratégias visando maximizar os seus ganhos em resultados ou minimizar as suas perdas em relação aos oponentes, por meio da pressuposição de comportamentos que podem ser tomados pela outra parte (MEROFA; BUENO, 2009).

A Teoria dos Jogos passou a ser considerada uma ferramenta de descrição, mapeamento e análise do comportamento humano e das organizações, que permite a compreensão dos fenômenos resultantes das interações econômicas e sociais entre tomadores de decisão, sob a forma de jogos estratégicos (PÉNARD, 2004; MEROFA; BUENO, 2009).

A aplicação da Teoria dos Jogos às organizações pressupõe que haja racionalidade por parte dos tomadores de decisão (gestores), num ambiente no qual seja possível a interação e de acordo com um conjunto de regras pré-definidas para que o jogo possa ser desenvolvido. Assim, a interdependência é um fator que caracteriza as ações dos jogadores, podendo alterar as decisões de cada participante do jogo, conforme as decisões do outro, ou seja, são os momentos em que se destaca a pressuposição de comportamentos da cada uma das partes. Os resultados desse jogo para as empresas são os pagamentos ou recompensas que podem ser percebidos de formas diversas por jogador, de acordo com a representação deste dentro do seu sistema de valores (ELSTAD, 2002; LEÃO, 2004,2005; RAWEEWAN, 2006).

Atualmente existem diferentes tipos de jogos estratégicos, a exemplo dos conflitos políticos, quando os resultados de um jogador não dependem apenas das suas decisões, mas também das decisões dos outros jogadores envolvidos. As tomadas de decisões podem influenciar comportamentos competitivos e/ou cooperativos, dependendo da situação, do ambiente e dos objetivos dos atores que estão fazendo parte do jogo (MOREFA, BUENO, 2009 p.2).

Diante dos fatos expostos, a teoria dos jogos divide-se em duas categorias, dependendo da natureza de interação entre os jogadores: cooperativos e não cooperativos (LEÃO 2004, 2005; COSTA *et al.*, 2006; LOUREIRO, 2007; MEROFA; BUERNO, 2009). Os cooperativos podem ser formais e informais. Segundo Teller (2008), os jogos cooperativos formais são planejados e administrados conforme as necessidades dos jogadores envolvidos, havendo uma governança. Já os informais surgem aleatoriamente; com o passar do tempo, vão-se desenvolvendo e, nesse caso, não há governança. Como exemplos de jogos cooperativos formais pode-se citar as redes de negócios, arranjos produtivos locais (APLs), *shoppings centers* e distritos industriais, entre outros. Quanto aos exemplos de jogos cooperativos informais, é possível indicar os *clusters* varejistas e industriais não planejados.

Os jogos não-cooperativos são caracterizados pela competição e decisões individuais das organizações ou pessoas; neles, cada jogador escolhe a sua própria estratégia, não havendo coalizão com os demais envolvidos. Teller (2008) também argumenta que os jogos não-cooperativos são muito comuns em aglomerações não planejadas. Costa *et al.* (2006) ainda afirmam que há um terceiro jogo, o jogo misto. Segundo os autores, essa terceira opção de jogo é formada por combinações de comportamentos cooperativos e não-cooperativos. É o caso de jogadores que formam alianças para cooperar dentro de um ambiente de extrema competição, caracterizando o modelo cooperativo, tema que será tratado adiante.

Nos jogos, tradicionalmente os jogadores se posicionam de forma egocentrista, visando a seus interesses próprios. Quanto aos jogos de negócios, os jogadores geralmente adotam uma ótica alocentrista, transferindo seu foco para a contínua observação da posição e reação dos outros jogadores (NALEBUFF; BRANDENBURGUER, 1997; LEÃO, 2005). O termo alocentrista foi como se reportou Crainer (1996) ao fato de se calçarem os sapatos dos concorrentes (LEÃO; 2005).

Segundo Nalebuff e Brandenburger (1997), a diferença entre os jogos de negócios e os jogos tradicionais está em que, nos tradicionais, as regras, os jogadores e o campo são estipulados previamente, enquanto nos jogos de negócios a ação provém justamente de se

mudar o jogo a todo momento, e este é o ponto central analisado na Teoria da Coopetição desenvolvida por esses autores (1997).

Na linha ecológica evolucionista, Hartwig (1998), ao revisar as pesquisas de Nalebuff e Brandenburger (1996), e ainda Moore (1993), identificou que esses autores procuraram introduzir a perspectiva da Teoria dos Jogos para abrir o entendimento da evolução biológica sobreposta aos negócios. A Teoria dos Jogos esclareceria que a mudança com sucesso é mais do que uma coincidência, ou seja, os negócios sobrevivem pela estratégia de valor adicionado, e nenhuma outra estratégia poderia obter sucesso.

Vários autores, tais como Camerer (1991); Postrel (1991); Crainer (1996) e Azevedo; Carvalho e Silva (1999) destacaram a importância da Teoria dos Jogos para a administração estratégica contemporânea, uma vez que não se pode desconhecer nem a forma como os concorrentes, consumidores e fornecedores irão comportar-se e se comportar nos negócios, nem o impacto desses posicionamentos no ambiente de mercado.

Segundo esses autores, a Teoria dos Jogos possibilita aos administradores ou empresários compreender a natureza dos jogos em que estão envolvidos. Porém enfatizam que a Teoria dos Jogos não deve ser tomada como instrumento analítico único na área de estratégia empresarial. Dessa forma, a não utilização, no âmbito da Administração, dos métodos aplicados à Teoria dos Jogos estaria associada ao grau de complexidade envolvido nesses métodos (MAITAL, 1991; CRAINER, 1996; LEÃO, 2005; RAWEEWAN, 2006).

Embora o uso da matemática facilite o esclarecimento e expressão formal da Teoria dos Jogos, essa teoria não é fundamentalmente matemática, tampouco uma teoria da Administração Estratégica. Seus estudos, entretanto, não apenas levam a conclusões empíricas, como também oferecem um ferramental analítico para o estudo das relações entre os atores em situações competitivas, o que serve de base para que esses atores aumentem a probabilidade de alcançar o sucesso (LEÃO, 2005 p.33).

Assim, a Teoria dos Jogos e a Administração Estratégica estão alinhadas em diversos aspectos, conforme entendimento de Azevedo; Carvalho e Silva (1999):

A maior contribuição que a Teoria dos Jogos pode dar à Administração Estratégica está relacionada ao fato de poder prever, dentro dos limites do modelo, o comportamento dos demais atores em função da movimentação adotada, quando estão agindo de forma racional, ou então quando existe, no passado, um padrão definido de comportamento, para identificar a ação mais adequada a ser implementada (AZEVEDO; CARVALHO; SILVA, 1999, p.21).

No entendimento dos autores, não há uma estratégia ótima independente, uma vez que o ótimo está condicionado às ações de outros envolvidos. Nesse contexto, as jogadas de um determinado jogador podem fazer com que os outros mudem suas jogadas e vice-versa.

Pesquisas realizadas por Camerer (1991) sobre a aplicação da Teoria dos Jogos à Administração Estratégica confirmam algumas críticas relacionadas com essa teoria, notadamente em relação à negligência ao dinamismo dos jogos e do excesso do uso da racionalidade dos agentes. Na interpretação do autor, ser irracional com seus concorrentes pode ser uma vantagem num jogo. Assim, Camerer (1991) afirma que, se uma empresa demonstra estar preparada para uma guerra de preços, isso pode levá-la à falência, uma vez que seu concorrente pode não querer iniciar um conflito de tal porte que o leve à ruína também.

Outra crítica apontada a essa teoria é exposta por Azevedo; Carvalho e Silva (1999), ao argumentarem que uma das dificuldades de utilização e teste dessa teoria é a construção de modelos customizados no lugar da construção de modelos genéricos. Para os autores, essa dificuldade ocorre em virtude da falta de treinamento, reticentes com o uso da Teoria dos Jogos. No entanto os autores entendem que a Teoria dos Jogos é importante para o campo da estratégia requerendo-se, entretanto, estudos longitudinais com observações mais detalhadas acerca das variáveis envolvidas num jogo de negócios.

Rumelt; Schencel e Teece (1991) *apud* Falcão e Leão (2005) criticam a Teoria dos Jogos em diferente sentido, ao apontarem que o jogo dos negócios é considerado muito complexo para ser modelado por essa teoria. Em resultado de suas pesquisas empíricas, os autores indicam que a fonte da vantagem competitiva de uma organização pode fundamentar-se em recursos internos, em vez de posicionamentos ou táticas de interações externas, foco principal dos modelos da Teoria dos Jogos.

A Teoria dos Jogos tem demonstrado que pode ajudar a determinação das estratégias alternativas das organizações, segundo Nalebuff e Brandenburger (1997). Armstrong (1997), porém, comporta-se de forma cética quanto ao fato de a Teoria dos Jogos proporcionar aos administradores a seleção da melhor estratégia, pois argumenta ser difícil modelar as situações reais dos negócios com modelos de jogos. Alguns dos principais tipos de jogos e suas respectivas características são destacados no Quadro 10.

Quadro 10: Tipos de Jogos.

Jogos	Teoria	Autor
Simétricos	O jogo é simétrico entre dois jogadores, quando eles adotam a mesma estratégia de jogo. Assim, se um jogador adota uma estratégia diante da estratégia do outro, ele obtém o mesmo benefício que o outro jogador obteria se as regras fossem invertidas.	Fournie <i>et al.</i> (2005).
Assimétricos	Jogos assimétricos são aqueles em que há estratégias diferentes para cada jogador.	Fournie <i>et al.</i> (2005).
Soma positiva	No jogo de soma positiva, na medida em que cresce a cooperação, aumenta também a possibilidade de os jogadores aumentarem os benefícios que recebem ao participarem do jogo. Ou seja, todos os jogadores ganham.	Nielsen (1988)
Soma Zero	No jogo de soma zero, um jogador beneficia-se na mesma proporção em que o outro jogador perde. Neste jogo, cada jogador escolhe uma estratégia que maximize o seu ganho mínimo ou o seu <i>payoff</i> mínimo. Da mesma forma, busca minimizar o ganho máximo do outro jogador. A esse tipo de jogo aplica-se o “Teorema Minimax”.	Nielsen (1988)
Soma não Zero	Os valores deslocam-se em diferentes direções, possibilitando que todas as partes alcancem melhores resultados. Os resultados podem ser maiores ou menores do que zero, levando o jogador a se beneficiar, mas não necessariamente na mesma proporção do prejuízo do outro jogador. Neste jogo enquadra-se o “Dilema do Prisioneiro”.	Rosenschein; Zlotkin (1994 <i>apud</i> NÉRI; DAHIA, 2004).
Cooperativos de soma variável	Esses jogos são caracterizados pela existência de mais de um ganhador e respeitam os acordos estabelecidos.	Medina; Ferreira Filho (2004)
Não cooperativos de soma variável	Os jogadores são conduzidos por seus interesses, agindo de forma individual. Podem, eventualmente, acabar tomando decisões mutuamente desvantajosas. Neste jogo, também se encaixa o “Dilema do Prisioneiro”.	Baumol (1977 <i>apud</i> KATZ, 2003).
Cooperativos e não cooperativos de soma variável	Quando os interesses dos jogadores são mistos, envolvem aspectos cooperativos e não cooperativos.	Baumol (1977 <i>apud</i> KATZ, 2003).
Simultâneos e sequenciais	São jogos aqueles em que os participantes atuam de forma simultânea, conhecendo ou não as estratégias dos oponentes.	Pénard (2004)
Competitiva e cooperativa (Teoria dos jogos)	As pesquisas desenvolvidas de 1990, em torno das redes de negócios e alianças estratégicas, trouxeram uma nova perspectiva sobre os relacionamentos entre empresas concorrentes. Esses relacionamentos foram estudados do ponto de vista do tipo de interação entre competidores, abrangendo a competição e a cooperação, temas intrinsecamente ligados à “Teoria dos Jogos” e à coopetição.	Nalebuff ; Brandenburger (1996)

Fonte: Adaptado de Merofa e Bueno (2009 p. 3-4).

Argumentando-se neste subcapítulo sobre a importância da Teoria dos Jogos para a Administração Estratégica e as possíveis críticas inerentes ao uso dessa teoria, conclui-se que seus fundamentos são extremamente relevantes e aplicáveis ao fenômeno das aglomerações comerciais de varejo. Assim, como tópico derivado deste, o próximo item versará sobre a coopetição e seus modelos teóricos encontrados na revisão de literatura, e que servirão para melhor compreender essa teoria com embasamento para a pesquisa de campo deste estudo.

2.5 Coopetição

A coopetição vem sendo estudada em diferentes organizações. Por um lado, as relações são amplamente examinadas no campo das alianças estratégicas (CONTRACTOR; LORANGE, 1988; VAN DE VEM; POOLE, 1995; GOMES-CASSERES, 1994; KANTER, 1994), no qual o foco está principalmente em acordos formais, em virtude de as alianças serem comumente baseadas num contrato formal, por exemplo, o grau de cooperação, dividindo o resultado e controlando a propriedade (YOSHINO; RANGAN, 1995). Por outro lado, os estudos sobre coopetição vêm sendo desenvolvidos em redes de negócios, *clusters* industriais e arranjos produtivos locais (APLS), que incluem a cooperação formal e informal entre concorrentes (CUNNINGHAM; CULLIGAN, 1988; EASTON; ARAJOU, 1992; EASTON *et al.*, 1993; INGRAM; ROBERTS, 2000; CHETTY; WILSON, 2003).

Os estudos sobre coopetição, entretanto, há mais de duas décadas têm sido enfocados em grande parte em empresas inseridas em redes, de diferentes setores, haja vista que as empresas nesses tipos de fenômeno estão envolvidas numa grande variedade de atividades de cooperação, tais como pesquisas e desenvolvimento para produção e distribuição, posicionamento estratégico coletivo, pesquisa de mercado e segmentação de mercado, entre outros (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; SILVA 2012; DONATO 2013), pois uma rede de negócios está em constante transição, o que significa que os papéis e as posições de seus componentes variam com o tempo.

Assim, depois de mais de vinte anos de pesquisa, a definição de coopetição permanece ainda não muito clara, ou seja, os conceitos ainda são obscuros e carecem de objetividade, pois, no entendimento de Nalebuff; Brandenburger (1997), Azevedo; Carvalho; Silva (1999), Bengtsson; Kock (1999, 2000); Leão (2004) e Bengtsson; Kock (2014), as bases conceituais da teoria da coopetição são constituídas a partir da teoria dos jogos. Para esses autores, a teoria dos jogos é muito importante para a administração estratégica, porque se deve observar como

os concorrentes, os consumidores e até mesmo os fornecedores irão comportar-se para desenvolver seu negócio.

Diante do exposto, pode-se entender com a defesa da relevância da teoria dos jogos e de algumas críticas intrínsecas a essa que o uso dessa teoria não se aplica a todos os negócios. Mas as suas bases são de extrema importância para a área de administração estratégica, visto que Leão (2004), Nalebuff; Brandenburger (1997); Azevedo; Carvalho; Silva (1999); Bengtsson; Kock, (1999, 2000); e Bengtsson; Kock, (2014) defendem que a teoria dos jogos auxiliou a difundir as bases conceituais da teoria da coopetição, formada pelos elementos competição e cooperação.

Para Brandenburger e Nalebuff (1996), a coopetição emergiu da competição e cooperação simultâneas. 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. Porém, apesar do conceito de coopetição desenvolvido por Brandenburger e Nalebuff (1996), muitas outras definições têm sido empregadas para conceituar a coopetição, e ainda existem diferenças quanto sua definição e, por conseguinte, a natureza percebida do fenômeno (KETCHEN; NEVE; HOOVER, 2004; BENGTSSON, ERICSSON; WINCENT, 2010; BENGTSSON *et al.*, 2013).

Dentre essas definições há alguns outros termos a serem considerados tais como: vantagem competitiva e estratégia de coopetição (DAGNINO; PADULA, 2002), coopetição como prática (DAHL; KOCK; LUNDGREN, 2014), mentalidade competitiva (GNYAWALI; PARK, 2009) e modelos de negócios cooperativos (RITALA; GOLNAM; WEGMANN, 2014).

Outra visão sobre o vocábulo coopetição é defendida por Morgan (1996) ao alegar que, assim como na natureza, a colaboração entre os seres é tão comum quanto à competição e, mesmo assim, o ambiente não necessariamente tende à escassez de recursos. Nas organizações, essa ordem não é distinta; organizações rivais podem cooperar entre si, associando-se para a execução de determinadas atividades, buscando um futuro compartilhado (NEVES, 2009).

Outros conceitos sobre coopetição são asseverados por Afuah, (2004), que conceitua a coopetição como uma rede de valor entre fornecedores de uma empresa, clientes, concorrentes e complementadores, corroborando o conceito originariamente proposto por Brandenburger e Nalebuff (1996). Outros autores como Bengtsson; Kock (1999, 2000); Gnyawali; Madhavan (2001); Luo (2005) e Padula; Dagnino (2007) conceituam a coopetição como a cooperação entre duas empresas diretamente concorrentes, numa relação mais direta e biunívoca.

Outras definições também foram empregadas e modificadas em relação aos conceitos mais clássicos. Como exemplo, a coopetição tem sido definida como uma tríade em que a

colaboração entre algumas empresas ocorre e afeta a competição entre outras empresas (CHOI *et al.*, 2002; MADHAVEN; GNYAWALI; HE, 2004; DUBOIS; FREDRIKSSON, 2008; WU; CHOI; RUNGTUSANATHAM, 2010). Além disso, a coopetição também foi definida como uma ocorrência entre as diferentes cadeias de suprimentos (WILHELM, 2011) e as redes (PENG; BOURNE, 2009).

Na visão de Bengtsson e Kock (2014, p.181), para que haja uma definição mais clara de coopetição, é importante primeiro se analisarem as características-chave do fenômeno, ou seja, o paradoxo da natureza da coopetição resultante da simultaneidade de cooperação e competição. Dessa forma, os autores, conceituam a coopetição como “uma relação paradoxal entre dois ou mais atores simultaneamente envolvidos em interações cooperativas e competitivas, independentemente da relação ser horizontal ou vertical”.

Com base nessa característica-chave, é possível distinguir coopetição de outras interações interorganizacionais, pois a natureza paradoxal da coopetição é a característica fundamental do relacionamento em virtude de o fenômeno estar ligado a suas contradições, apesar de serem inter-relacionados, igualmente importantes para se obterem benefícios a partir dos relacionamentos (LADO; BOYD; HANLON, 1997; OLIVER, 2004; CHEN, 2008; GNYAWALI *et al.*, 2012; RAZA-ULLAH; BENGTSSON, 2013).

Smith e Lewis (2011, p.386) argumentam que “os elementos parecem lógicos quando isolados, mas ao mesmo tempo são irracionais, incoerentes e até mesmo absurdos quando juntos”. Os autores afirmam, ainda, que combinar esses elementos e aplicar essa perspectiva em coopetição é um desafio. Empregando uma definição de coopetição que divida as duas lógicas de interação entre atores numa rede de negócio implica que as empresas estão cooperando ou competindo umas com as outras, e que isso não é coopetição. Se os dois itens são opostos e independentes um do outro, e apenas um seja capaz de operar em um determinado momento (CHEN, 2008), a coopetição deixaria de existir (LUO, 2007). Em vez disso, para uma relação de coopetição se desenvolver, os atores precisariam estar envolvidos simultaneamente tanto em coopetição, quanto em competição. Dito isso, compreende-se que é importante que a coopetição não se restrinja a uma relação entre duas empresas. É possível, porém, também reconhecer que muitas empresas podem estar envolvidas simultaneamente em cooperação e concorrência entre si, pois o ambiente de negócios, como citado, tornou-se cada vez mais dinâmico, convergente e mutável em anos recentes.

É interessante reiterar que a pesquisa sobre coopetição tem incidido principalmente sobre os motivos, interação, processo e resultado da coopetição, como argumentado no tópico

de relacionamentos de cooperação. Motivos e resultados muitas vezes se sobrepõem; mesmo se a concorrência prevalece, o motivo para cooperar pode ser o compartilhamento de conhecimentos, e o resultado está relacionado com a aprendizagem, lucros e ganhos de mercado (DAHL; KOCK, 2013). Bengtsson e Kock (2014), em suas pesquisas sobre coopetição têm demonstrado a importância da cooperação e competição simultâneas em diferentes âmbitos, que vão desde o individual até inter-rede. Os resultados dessa interação são pesquisados por vários autores, conforme se ilustra no Quadro 11.

Quadro 11: Pesquisas sobre competição e coopetição simultâneas em diferentes níveis organizacionais, à perspectiva de diferentes autores.

Nível	Motivos de coopetição	Resultado	Autor
Individual	Normas e regras para interação.	Processos de trabalho científico.	Poulsen (2001)
	Senso de comunidade.	Partilha de conhecimentos.	Hutter <i>et al.</i> (2011)
	Atividades entre fronteiras.	Sucesso em projetos interorganizacionais.	Burström (2012)
	Planejamento de projeto e especificação do processo.	Partilhas de conhecimentos em projetos.	Enberg (2012)
Organizacional	Centralização e interação social.	Partilhas de conhecimentos em empresas multinacionais.	Tsai (2002)
	Tarefas em Cooperativa: comunicação, relações interpessoais e competição por recursos tangíveis e intangíveis.	Partilha de conhecimento em <i>software</i> multifuncional e desenvolvimento de equipe.	Ghobadi e D'Ambra (2012a, 2012b)
	Sistema de intranet: incentivos de tornar o <i>software</i> mais flexível, criar novas modificações e coordenação.	Obter novos conhecimentos e explorar economias de escopo.	Luo (2005)
	Competição interfuncional, intensidade e capacidade de competir.	Melhorar os clientes e o desempenho financeiro das empresas.	Luo; Slotegraaf; Pan (2006)
Interorganizacional	Características e posição de rede.	Vantagens competitivas.	Gnyawali; Madhavan (2001)
	Flexibilidade equilibrando a estratégia em cooperação e competição.	Vantagens competitivas.	Lado <i>et al.</i> (1997)
	Compromisso com grandes investimentos em P & D por meio da coopetição.	Desenvolvimento tecnológico.	Gnyawali; Park (2011)

	Coopetição incrementa as atividades internas em P & D.	Inovação para as empresas.	Huang; Yu (2011)
	Coopetição incrementa a aquisição de conhecimento.	Inovação para as empresas.	Li <i>et al.</i> (2011)
	Coopetition incrementa a aquisição de conhecimento e criação de co-nhecimento interno.	Inovação para as empresas.	Zhang <i>et al.</i> (2010)
	Habilidades com a combinação da cooperação e competição.	Expansão internacional.	Luo; Rui (2009)
	Relações equilibradas e desequilibradas em coopetição.	Expansão internacional.	Kock <i>et al.</i> (2010)
	Julgamento pessoal de executivos: percepção e identidade.	Relações equilibradas - coopetição.	Ingram; Yue (2008)
	Percepção e identidade da empresa.	Relações equilibradas - coopetição.	Näsholm; Bengtsson (2013)
	Situações críticas.	Mudança nas relações com equilíbrio em coopetição.	Tidström; Hagberg-Andersson (2012)
	Separação dos níveis no tempo certo.	Gerenciando contradições e tensões.	Oliver (2004)
	Separação entre as unidades.	Gerenciando contradições e tensões.	Dowling <i>et al.</i> (1996)
	Gestão, liderança e confiança.	Gerenciando contradições e tensões.	Chin; Chan; Lam (2008)
	Reforçando e corrigindo as trocas de informações.	Gerenciando contradições e tensões.	Lacoste (2012)
Inter-rede	Estruturas suportadas em redes, mas diferentes.	Coopetição equilibrada.	Peng; Bourne (2009)
	Interação entre cooperação e competição.	Aquisição de conhecimento e criação de valor.	Song; Lee (2012)

Fonte: Adaptado de Bengtsson e Kock (2014, p.183).

A pesquisa sobre o nível individual discute como as iniciativas de carreira e motivações individuais estimulam os atores a competir, mesmo que tenham de confiar um no outro (POULSEN, 2001). Os fatores discutidos no campo individual permitem que as pessoas se empenhem em processos coopetitivos de tecnologia da informação, criando uma sensação de comunidade (HUTTER *et al.*, 2011), bem como os limites das atividades, o que permite integrar as eventuais contradições entre as atividades (BURSTRÖM, 2012) e os padrões morais que fornecem regras para saber como interagir (POULSEN, 2001). Os resultados são o

compartilhamento de conhecimento da equipe ou grupo (BARUCH; LIN, 2012; ENBERG, 2012).

No entanto os estudos sobre coopetição no âmbito individual ainda são escassos e mais pesquisas são necessárias nesse tipo de fenômeno. Também é interessante explorar ainda mais a esfera individual e o resultado da coopetição das relações entre as empresas, uma vez que a experiência da coopetição dos indivíduos é um paradoxo que gera tensão na coopetição dentro das empresas e entre elas, que são constituídas por esses indivíduos (RAZA-ULLAH; BENGTSSON; KOCK, 2014).

Estudos sobre coopetição no âmbito organizacional entre unidades ou entre equipes destacam principalmente como essas afetam o compartilhamento de conhecimento numa organização. Por exemplo, Tsai (2002) demonstra que as estruturas hierárquicas formais afetam negativamente a partilha de conhecimento entre empresas multinacionais e as relações laterais informais têm efeitos positivos. Além disso, Luo (2005), ao estudar interunidades de coopetição em empresas multinacionais, argumenta que os diferentes sistemas de infraestrutura permitem às unidades colaborarem e competirem ao mesmo tempo umas com as outras. O autor argumenta ainda que a coopetição permite às unidades obter novos conhecimentos e explorar economias de escopo. Luo (2007) assevera que a coopetição interfuncional, portanto, melhora o desempenho financeiro de uma empresa.

Ghobadi e D'Ambra (2012a, 2012b) argumentam que as equipes de projetos multifuncionais da organização influenciam a cooperação, comunicação cooperativa e as relações interpessoais cooperativas, sendo fundamentais para os resultados positivos em termos de partilha de conhecimentos, bem como quanto aos que afetam a competição por recursos tangíveis e intangíveis. Para Bengtsson e Kock (2014), as estruturas organizacionais ou de grupos são de fundamental importância para as relações de coopetição entre as empresas e dentro delas.

Os motivos da coopetição são mais diferentes que os resultados no âmbito interorganizacional. De acordo com Bengtsson *et al.* (2013), quatro diferentes resultados podem ser identificados nesse fluxo de investigação: 1) aumento da competitividade e vantagens competitivas, 2) desenvolvimento de inovações tecnológicas, 3) exploração de oportunidades internacionais e 4) o acesso aos recursos necessários.

As vantagens competitivas têm sido explicadas pelas características das redes, bem como a posição de uma empresa na rede (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001), pois ela fornece recursos, informações e *status*. Também são obtidas por meio da flexibilidade estratégica que permite às empresas equilibrarem a cooperação e competição que exercem (LADO; BOYD;

HANLON, 1997; BENGTSSON *et al.*, 2013). Enquanto as empresas podem obter vantagens colaborativas com a criação de valores comuns, também podem alcançar vantagens competitivas por meio de alavancagem de recursos privados únicos. Tomados em conjunto, um equilíbrio estimula a busca do conhecimento, a expansão do mercado e do progresso tecnológico.

Peng e Bourne (2009) estudaram a coopetição sobre o nível da rede entre redes de saúde e concluíram que a coopetição entre essas redes é compatível com o de estruturas diferentes, sendo mais fácil de se equilibrarem. Song e Lee (2012) analisaram como a cooperação e a competição entre as cadeias de valor facilitam a aquisição de conhecimentos e a criação de valor logístico.

A coopetição muitas vezes também é ligada diretamente à inovação, embora a maioria dos estudos não aprofunde a forma como o processo de coopetição possa ser gerenciado para essa finalidade, restringindo-se a averiguar a ligação entre coopetição e inovação. Assim, a coopetição afeta as atividades internas das empresas quando se desenvolve (HUANG; YU, 2011), ou seja, a criação de conhecimentos (ZHANG *et al.*, 2010), a aquisição de conhecimentos (LI; LIU; LIU, 2011) e a transferência de conhecimentos que, por sua vez, aumentam a capacidade de inovação das empresas.

Observa-se que a coopetição entre empresas é importante para os processos de inovação. Estudos também apontam a coopetição na expansão das empresas internacionais e a capacidade de gerir a cooperação e competição simultaneamente (LUO; RUI, 2009). Esse equilíbrio ou desequilíbrio de cooperar e competir nas relações (KOCK; NISULS; SÖDERQVIST, 2010; KIM *et al.*, 2013) reduz o risco e os custos relativos à expansão do mercado.

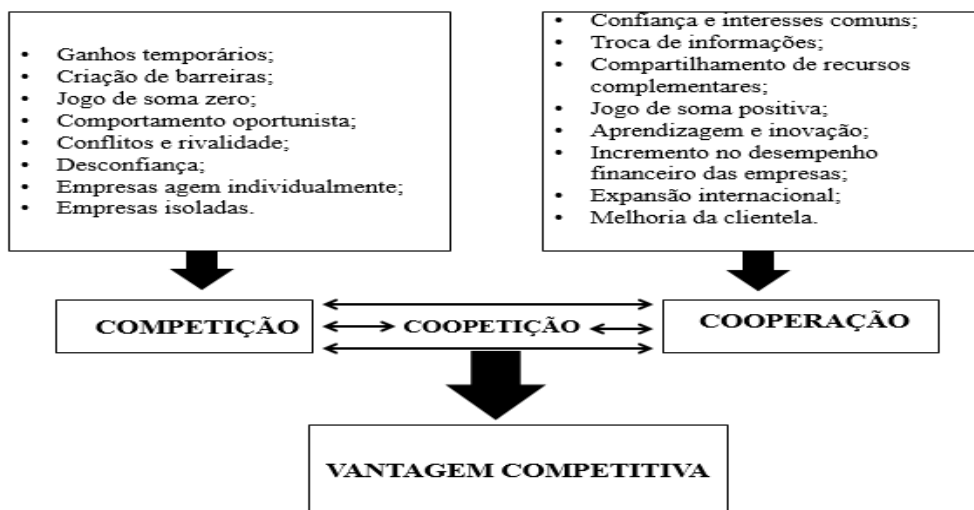
Outra corrente de investigação centra-se nos processos de coopetição e sugere tipologias que distinguem as diferentes formas de coopetição. As duas questões centrais nesta corrente referem-se ao balanceamento da cooperação e competição, e à necessidade de gerenciar a tensão dentro do relacionamento nos processos organizacionais. Vários fatores são importantes para o equilíbrio da cooperação e competição tais como: julgamento pessoal dos executivos, a percepção e identidade (INGRAM; YUE, 2008; NÄSHOLM; BENGTSSON, 2013), equilíbrio dinâmico de recursos e competitividade (PERKS, 2000) e, ainda, eventos críticos (DAS; TENG, 2000; TIDSTRÖM; HAGBERG-ANDERSSON, 2012).

A tensão inerente ao relacionamento é considerada outro fator importante que afeta a capacidade de equilibrar as relações de coopetição. Das; Teng (2000) propõem diferentes

estratégias para gerir essa tensão. Entre essas sugestões de estratégias, Oliver (2004) sugere num primeiro momento que a concorrência e a cooperação devem ser separadas entre os diferentes níveis da organização ou separadas em tempo, o que está em linha com as interações propostas por Dowling *et al.* (1996), que podem ser separadas entre as unidades dentro da empresa. Num segundo momento, os fatores organizacionais e gerenciais são também importantes para a gestão da tensão em coopetição. Nesse sentido, Chin, Chan e Lam (2008) indicam a importância da gestão, liderança e confiança, enquanto Lacoste (2012) sugere os mecanismos de fortalecimento, correção ou até mesmo mudanças para gerenciar as tensões que motivam os relacionamentos cooperativos.

Na Figura 8 condensam-se as principais características acerca das teorias expostas a respeito de competição, cooperação e coopetição.

Figura 8: Vantagem competitiva da coopetição.



Fonte: A Autora.

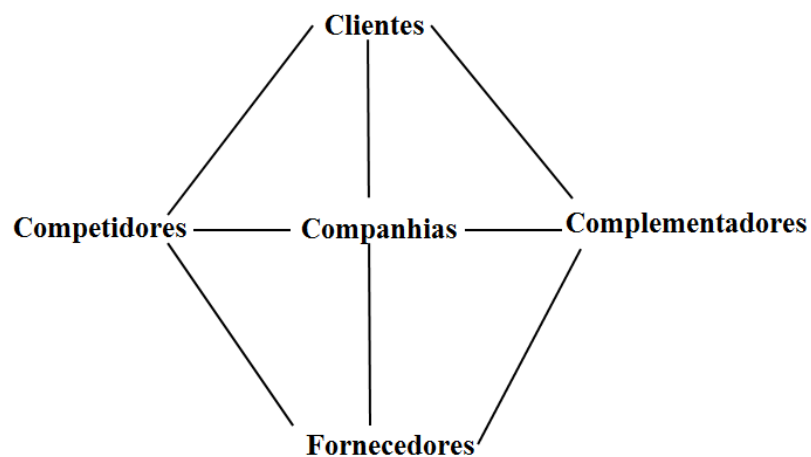
Observa-se que as estruturas e processos organizacionais servem como espinha dorsal para o equilíbrio da coopetição, no âmbito organizacional e no interorganizacional. Por exemplo, na Figura 8 demonstra-se que a coopetição busca benefícios mútuos ao unir recursos, capacidades e habilidades complementares. 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. 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.

Dessa forma, os benefícios mútuos da coopetição são corroborados pelas ideias de Porter (1989), pois para o autor uma organização auferir vantagem competitiva sobre a outra quando exerce pressão e concorrência sobre a concorrente, ou quando oferece inovação, seja pelo lançamento de novos produtos, seja por uma nova forma de atuação.

Apesar de este tópico apresentar a conceituação, relevância e aplicações gerais da Teoria da Coopetição, é importante também adentrar o contexto dos modelos teóricos de coopetição encontrados na revisão de literatura, que servirão para melhor compreender tal teoria e ainda embasar algumas aplicações e análises da presente tese. Assim, a seguir são apresentados alguns modelos teóricos de coopetição:

- Rede de Valor de Nalebuff e Brandenburger (1996, p. 29)

Figura 9: Rede de valor de Nalebuff e Brandenburger.



Fonte: Nalebuff e Brandenburger (1996, p. 29).

Brandenburger e Nalebuff (1996) apresentam um modelo de estratégia competitiva. Segundo os autores, formado por uma rede de valor, conforme ilustrado na Figura 9, é o método P.A.R.T.S. Esse método de estratégia competitiva é composto por:

- (P) representa os jogadores (*players*) do jogo;
- (A) é o valor adicionado (*added value*), que a empresa pode trazer para alguns jogadores;
- (R) representa as regras (*rules*) do jogo ou do negócio com os quais a organização está participando;
- (T) representa o tático (*tactics*) – formas de influenciar percepções de como a empresa se enquadra no jogo;

- (S) é o escopo (*scope*) do negócio ou o *link* entre a empresa e outros jogadores em sua rede de valor.

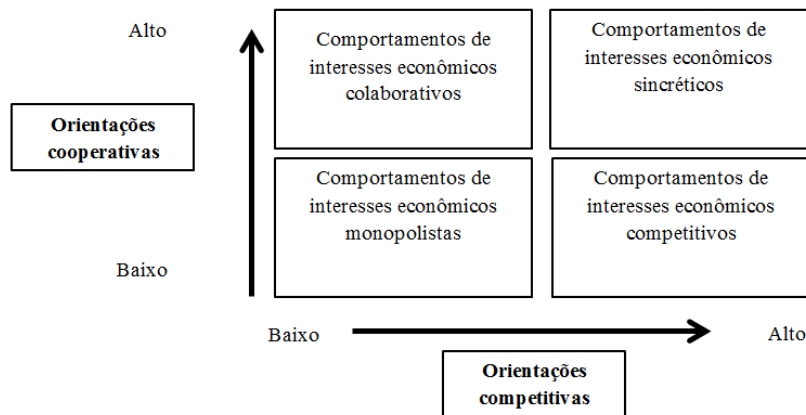
A rede de valor é composta por quatro tipos de jogadores: 1) fornecedores, 2) consumidores, 3) concorrentes e 4) complementadores; com esses jogadores o objetivo do estudo da rede de valor para uma empresa recai no mapeamento das interdependências existentes entre eles. Na parte horizontal estão os concorrentes e os complementadores. O complemento de um produto ou serviço é qualquer outro produto ou serviço que torne o primeiro mais atraente ou mais valioso. Já o concorrente é o oposto: um jogador é um concorrente se os consumidores valorizam menos o seu produto quando têm o produto do outro jogador do que quando têm o seu produto isoladamente (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996).

Na parte vertical estão os consumidores e fornecedores da empresa. Da mesma forma que ocorre com os consumidores, o jogo com os fornecedores também apresenta dois lados. Os jogadores podem complementar a empresa ou concorrer com ela na conquista de recursos dos fornecedores. Do lado do fornecedor, um jogador é seu complementar se for mais interessante para um fornecedor proporcionar-lhe recursos quando também está suprindo o outro jogador do que quando supre somente uma empresa. E um jogador é seu concorrente se for menos interessante para um fornecedor proporcionar-lhe recursos quando também está suprindo o outro jogador do que quando supre somente uma empresa (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996).

Gollo e Castro (2008 p.7) ressaltam a importância de reconhecer que as empresas desempenham diversos papéis no jogo dos negócios, os quais são possíveis de se identificarem na rede de valor. Assim, asseveram ser impossível a presunção de rotular uma empresa apenas como consumidor ou fornecedor, ou somente concorrente ou complementar. Ao longo da dimensão vertical da rede de valores, há uma mistura de cooperação e competição, que, “é cooperação quando fornecedores, empresas e consumidores juntam-se para criar valor, mas, quando é necessário dividir o mercado, isto é competição”.

- Comportamento de interesses econômicos sincréticos de Lado; Boyd e Hanlon (1997 p.119), conforme ilustrado na Figura 10.

Figura 10: Modelo de interesses econômicos.



Fonte: Adaptado de Lado; Boyd e Hanlon (1997, p.119).

O comportamento de interesses econômicos competitivos é caracterizado por alta competição e baixa cooperação, ou seja, reflete a orientação da empresa para alcançar uma posição de desempenho superior e gerar vantagem competitiva sobre outras, ou manipular os parâmetros estruturais de uma indústria à sua vantagem, como também desenvolver produtos ou serviços difíceis de imitar ou com alto custo para copiar (PORTER, 1985; LADO; BOYD; HANLON, 1997).

Comportamento de interesses econômicos competitivos é análogo à rivalidade competitiva (STIGLER, 1987), que é um processo no qual duas ou mais empresas lutam para obter algo que nem todos podem obter (VICKERS, 1995). Esse comportamento engloba um jogo de soma zero para as partes interessadas da empresa. Nesse contexto, as rendas econômicas revertem para empresas que podem adquirir e utilizar recursos escassos mais eficientemente do que outras (LADO; BOYD; HANLON, 1997).

Assim, “a competição serve como uma força de gravidade, através da qual os recursos gravitam em relação aos seus usos mais produtivos, conseqüentemente o preço é forçado a cair” (McNULTY, 1968, p. 643). Além disso, o comportamento de interesse econômico competitivo também permite às empresas reduzir os custos organizacionais e obter maior eficiência produtiva (VICKERS, 1995). Comportamento estratégico competitivo também pode gerar rendas empresariais, estimulando o processo de inovação e criatividade, envolvendo a realização de novas combinações de recursos, métodos, sistemas e processos para produzir novos bens e serviços (NELSON 1991; BARNEY 1991; LADO; BOYD; HANLON, 1997), bem como promover a eficiência econômica, reduzindo, portanto, os custos de transação (WILLIAMSON, 1991).

Quanto ao comportamento de interesses econômicos colaborativos, as empresas exibem comportamentos caracterizados em alta cooperação e baixa competição, buscando benefícios mútuos com a partilha de recursos complementares, habilidades e capacidades. Em vez de buscarem vantagens sobre as partes interessadas, as empresas procuram coproduzir e alcançar valor de mercado, promovendo e mantendo interdependências recíprocas com as partes interessadas (LADO; BOYD; HANLON, 1997).

Já no comportamento de interesses econômicos monopolistas, a estratégia de comportamento é caracterizada por baixa competição e baixa cooperação. As empresas exibem tal comportamento por meio de *lobby* governamental, para implantar políticas e regulamentos para impedir a entrada de empresas potenciais de uma indústria, exercendo poder de mercado para conter rivalidade competitiva ou evitar conluio com outras empresas para impedir saídas e aumentar os preços. Assim, nessa estratégia, o melhor de todos os lucros do monopólio é a tranquilidade para as empresas monopolistas (LADO; BOYD; HANLON, 1997).

Em relação ao comportamento de interesses econômicos sincréticos, a estratégia das empresas é orientada para uma dinâmica de equilíbrio ou sincretismo entre estratégias de competitividade e estratégias cooperativas, o que faz as empresas ficarem longe do conluio e da redução de uma eficiência negativa. Tal estratégia também pode melhorar a posição competitiva das empresas, pois os atores envolvidos, competindo e cooperando simultaneamente de forma equilibrada, podem alavancar suas competências organizacionais, aumentar os rendimentos e reduzir os custos e riscos associados ao mercado (LADO; BOYD; HANLON, 1997).

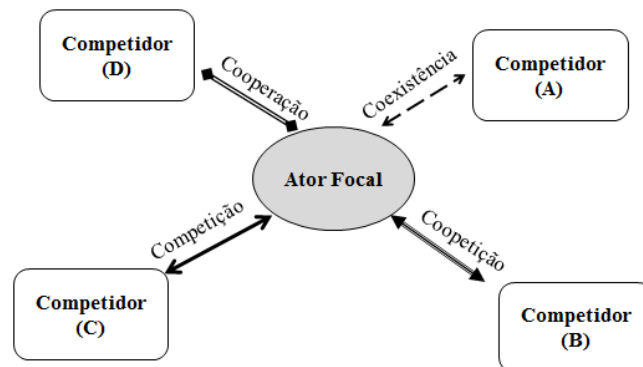
O comportamento de interesses econômicos sincréticos em grande parte é baseado numa teoria de crescimento endógeno do processo competitivo, ao contrário de uma orientação de soma zero que orienta apenas ao comportamento competitivo (NORTH 1990; LADO; BOYD; HANLON, 1997). Nesse contexto, a concorrência pode estimular a inovação o que, por sua vez, leva ao conhecimento e ao crescimento econômico, técnico e de mercado, aumentando o volume e a qualidade dos bens e serviços (isto é, a um aumento no *market share*); em consequência, os direitos de propriedade são bem protegidos.

Mediante os fatos expostos, o modelo de comportamento de interesses econômicos apregoado por Lado; Boyd e Hanlon (1997), como se vê na Figura 10, busca recursos e capacidades que permitam o desenvolvimento de estratégias que levam as organizações a obterem retornos econômicos acima da média de mercado. Nesse feito, a competição e cooperação levariam ao maior desenvolvimento tecnológico e de conhecimento, bem como ao

maior crescimento econômico e de mercado, comparativamente ao que seria possível com a competição ou cooperação isoladas.

- Modelo de cooperação e competição entre competidores segundo Bengtsson e Kock (1999). Figura 11.

Figura 11: Tipos de coopetição entre competidores.



Fonte: Bengtsson e Kock (1999, p.181).

Bengtsson e Kock (1999 p.180-181) estudaram os relacionamentos verticais e horizontais entre competidores de uma rede de negócios de fabricante de elevadores suecos. Segundo os autores, foram identificados quatro tipos de relacionamentos, dependendo da natureza e dos fluxos das relações: coexistência; cooperação; competição e coopetição, conforme ilustrado na Figura 11. A seguir cada tipo de relacionamento será conceituado.

- **Coexistência:** nesse tipo de relacionamento, a relação não inclui qualquer troca econômica, apenas informações e trocas sociais. Além disso, as ligações não estão presentes, pois os concorrentes geralmente sabem sobre o outro, mas não interagem uns com os outros. Esse tipo de relacionamento geralmente é derivado da força ou posição dominante de um ator na rede e os meios de dependência são presentes, pois os atores menores estão nas mãos dos atores maiores. Há distância entre os competidores com base nos fatores psicológicos; a confiança deve ser considerada alta, mas informal; como um ator é dependente do outro ator, não há interferência com ele. As normas são informais e muito fortes, embora as regras do jogo não sejam discutidas e os objetivos dos concorrentes são estipulados de forma independente;
- **Cooperação:** as trocas de informações são frequentes no âmbito de toda a rede e podem surgir vários tipos de relações, mas as mais frequentes são as trocas

de conhecimentos e interesses econômicos. Embora os concorrentes cooperem, isso não significa que eles não compitam, e talvez até mesmo sintam desconfiança uns dos outros. Esse relacionamento tem semelhanças com a cadeia de valor e podem ser formais ou informais. Acordos formais estão presentes entre concorrentes com alianças estratégicas ou outras parcerias. Os informais são construídos sobre as normas sociais e confiança. Os acordos formais geralmente ajustam a distribuição de poder e dependência entre os concorrentes, o que significa que os conflitos são raros. Além disso, os concorrentes têm objetivos comuns, e a proximidade entre eles é baseada em fatores funcionais e psicológicos;

- **Competição:** 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. Poder e dependência são igualmente distribuídos entre os concorrentes, com base em suas posições na rede de negócios. A proximidade ou a distância baseiam-se em fatores funcionais e psicológicos. As normas são baseadas em regras informais, pois a aceitação das regras do jogo é comum, e os concorrentes definem seus objetivos independentemente. Como os objetivos têm uma característica comum e as metas são semelhantes em estrutura e só podem ser alcançadas com a aquisição de recursos a partir do mesmo comprador, os relacionamentos de competição nesse tipo de jogo é de soma zero;
- **Coopetição:** esse relacionamento pode incluir trocas econômicas e não econômicas. O poder do relacionamento cooperativo é baseado nos aspectos funcionais, de acordo com a cadeia de valor. Já no competitivo, os relacionamentos são baseados no poder e na posição e força dos atores da rede. De um modo semelhante, a dependência surge de duas formas. Quando há cooperação, a dependência é estipulada no acordo formal, ou é baseada na confiança. Ao competir, a dependência está relacionada com a força e a posição do ator na rede de negócios e é igualmente distribuída. Os conflitos são raros na cooperação porque os concorrentes vivem em harmonia, mas na competição surgem com frequência. As normas também são claras na cooperação, por meio dos acordos formais. Ao competir, as normas geralmente são invisíveis. A distância ou proximidade é funcional ou psicológica.

No modelo apregoado por Bengtsson e Kock (1999), os autores asseveram que, para analisar a coopetição numa indústria, esta pode-se dar em três etapas que refletem as atividades na cadeia de valor: primeira etapa são as compras (*input*); segunda etapa é a produção e a terceira etapa, o mercado (*output*). Para os autores, por meio dessas etapas na cadeia de valor de uma rede de negócios de fabricantes e fornecedores pode-se identificar quatro diferentes tipos de relacionamentos: coexistência; cooperação; competição e coopetição, predominantes em cada etapa da cadeia de valor. Assim, esses relacionamentos podem ocorrer simultaneamente; cada tipo de relacionamento terá suas peculiaridades, que podem ser baseadas na confiança, em contratos formais e informais, pois os competidores podem concorrer até certo ponto, caso contrário a rede de negócio não será eficaz, haja vista que o mercado se modifica constantemente.

Figura 12: Tipos de relacionamentos coopetitivo de Bengtsson e Kock.



Relacionamento dominante em cooperação: a coopetição consiste em mais cooperação do que competição.



Relacionamento equilibrado: a cooperação e competição são igualmente distribuídas.



Relacionamento dominante em competição: a coopetição consiste em mais competição do que cooperação.

Fonte: Bengtsson e Kock (2000, p.416).

Posteriormente, Bengtsson e Kock (2000) em outras pesquisas identificaram que a ocorrência de cooperação e competição, em suas formas distintas, oferece diferentes tipos e níveis/ou graus de cooperação e competição, tais como: relacionamento dominante em cooperação, relacionamento equilibrado e relacionamento dominante em competição, conforme exposto na Figura 12. Para os autores, por meio da tipologia de relacionamentos da Figura 11 e da predominância de relacionamentos da Figura 12, é possível identificar-se e traçar-se o grau ou nível de coopetição no que concerne à intensidade da cooperação e da competição desenvolvidas entre as empresas de uma rede de negócios.

- Tipologia de Coopetição de Dagnimo e Padula.

Figura 13: Tipologia de coopetição de Dagnimo e Padula

		Duas	Mais que duas
Nível da Cadeia de Valores	Único	Coopetição díade simples	Coopetição simples em rede
	Vários	Coopetição díade complexa	Coopetição complexa em rede

Fonte: Adaptado de Dagnimo e Padula (2002, p.30).

A tipologia de coopetição interfirmas asseverada por Dagnimo e Padula (2002) pode ser classificada em função do número de empresas envolvidas (duas ou mais empresas) e da quantidade de etapas da cadeia de valor nas quais a coopetição ocorre (única ou várias), conforme ilustrado na Figura 13. Dessa forma, para os autores, a coopetição díade simples entre duas empresas ocorre quando ambas cooperam e competem e os relacionamentos são únicos ao longo da cadeia de valor. Neste caso é possível citar como exemplo os consórcios e alianças estratégicas. Na coopetição díade complexa, os relacionamentos ocorrem entre duas mesmas empresas ao longo de vários níveis da cadeia de valor. Por exemplo, duas empresas da indústria automobilística que cooperam em pesquisa e desenvolvimento para a produção do automóvel, mas competem na sua distribuição.

Com relação aos relacionamentos competitivos e cooperativos em rede, tanto o simples, quanto o complexo têm o mesmo raciocínio da díade simples e complexa, mas com uma diferença, pois neste caso os relacionamentos cooperativos e competitivos são mais complexos, uma vez que ocorrem entre várias empresas ao mesmo tempo. Assim, a coopetição simples em rede ocorre ao longo de um único nível da cadeia de valor entre várias empresas da rede, ou seja, compradores, fornecedores e até mesmo em situações de terceirização, ao passo que a coopetição em rede complexa dá-se entre várias empresas ao longo de vários níveis da cadeia de valor, como em distritos industriais, *clusters* e acordos multilaterais (DAGNIMO; PADULA, 2002).

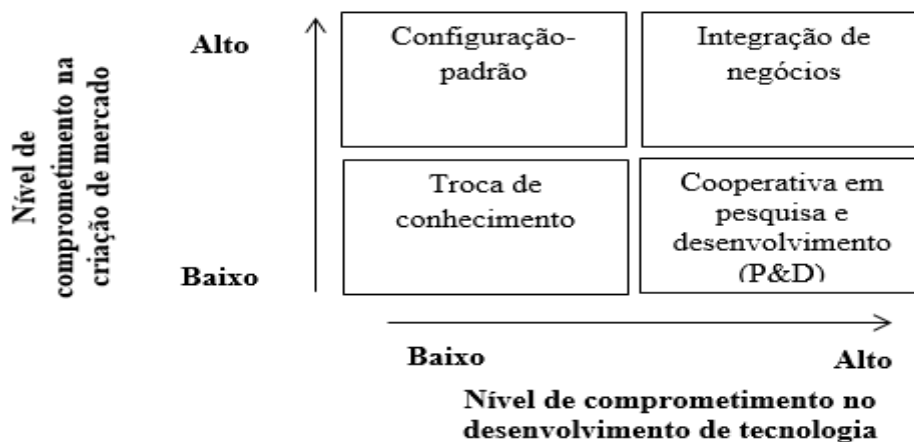
Dagnimo e Padula (2002, p.18) afirmam ainda que “a coopetição é importante em mercados competitivos, pois parte do sucesso muitas vezes depende da velocidade com que as

empresas podem transformar invenção em inovação e inovação em produtos prontos para o mercado”. Ou seja, alcançar uma rápida e eficaz transição de invenção e inovação para a produção requer ampla coordenação entre as várias etapas do processo, o que é uma função dos arranjos organizacionais utilizados pela empresa e do grau de comunicação entre os envolvidos nesses arranjos organizacionais.

Portanto, ao avaliar como a coopetição pode garantir criação de valor para as empresas, os autores consideraram três níveis de estratégia de coopetição (macro, meso e micro), os quais estão relacionados com duas dimensões: o estoque de conhecimento e o valor econômico representado pela redução de custos e incremento das vendas. Segundo Dagnimo e Padula (2002 p.18-19), existem três níveis de coopetição: macro - entre empresas de um *cluster* ou entre empresas de diferentes segmentos econômicos; relacionamentos horizontais entre empresas de uma mesma indústria ou relações verticais entre compradores e fornecedores e, por fim, micro - entre divisões, funções ou funcionários de uma empresa.

- Tipos de coopetição de Garraffo

Figura 14: Tipos de coopetição de Garraffo.



Fonte: Adaptado de Garraffo (2002, p.10).

Na Figura 14 apresentam-se os quatro tipos de coopetição organizados num *framework* realizado por Garraffo (2002). Para o autor, a coopetição ocorre conforme o objetivo e o nível do acordo cooperativo, sendo alto ou baixo investido pelos competidores/concorrentes, tais como:

- a troca de conhecimento existente (baixo comprometimento em tecnologia cooperativa desenvolvimentos e esforços de colaboração na criação de mercado);

- as atividades cooperativas em P&D (alto comprometimento em desenvolvimentos tecnológicos cooperativos e baixo comprometimento em esforços colaborativos para acessar o mercado);
- alianças para estabelecer novos padrões ou cenários de mercado (alto comprometimento e esforço na colaboração para a criação de mercado e baixo comprometimento cooperativo em desenvolvimento em tecnologia);
- acordos de colaboração para integrar as empresas existentes (alto compromisso em ambos: desenvolvimento de tecnologia cooperativa e esforços de colaboração de acesso ao mercado).

De acordo com os objetivos cooperativos e o nível de comprometimento em tecnologia e criação de mercado pelos competidores, os tipos de coopetição podem descrever um acordo cooperativo específico ou traçar caminhos a serem percorridos em diferentes acordos realizados por um grupo de competidores, ou seja, o *framework* seria, em si, dinâmico.

Dada a motivação do arranjo cooperativo, a colaboração poderá ter como foco o desenvolvimento de tecnologia e/ou a criação de mercado. Além disso, o nível de compromisso sobre a evolução da tecnologia diz respeito aos esforços da cooperação das empresas para melhorarem o desempenho da tecnologia e confiabilidade, enquanto o nível de compromisso na criação de mercado diz respeito aos esforços de cooperação das empresas para mudarem as preferências do cliente (GARRAFFO, 2002).

Para mensurar o compromisso dos competidores no desenvolvimento de tecnologia e criação de mercado, é necessário considerar tanto o objetivo do acordo cooperativo, quanto o nível de investimentos dos concorrentes dedicados a eles. Entre os objetivos de acordos cooperativos, pode-se citar as trocas de patentes, *joint ventures* em projetos de P&D (pesquisa e desenvolvimento), alianças estratégicas para estabelecer novos padrões de mercado e ainda acordos de colaboração para integrar as empresas existentes num novo negócio por meio de tecnologias emergentes entre outros. Assim, os investimentos dos competidores ou concorrentes podem ser absorvidos mais em projetos de colaboração com foco em desenvolvimentos em atividades tecnológicas ou em esforços de colaboração na criação de mercado (GARRAFFO, 2002).

A apresentação desses modelos de coopetição, os quais conduzirão a análise da tipologia da coopetição existente nas aglomerações comerciais de varejo planejados e não planejados, complementa a revisão teórica da coopetição. De forma complementar, a revisão dos modelos de coopetição abre espaço à revisão do construto coopetição elaborado para o teste das hipóteses buscando responder ao problema de pesquisa proposto nesta tese, que é identificar

se há diferença significativa entre cooperação e a competição existentes em aglomerações comerciais planejadas e não planejadas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O correto delineamento metodológico da pesquisa é um importante passo na aplicação do método científico. Dessa forma, no entendimento de Martins e Theófilo (2009, p.37), “o objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa”.

Assim, neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos empregados no desenvolvimento desta proposta de pesquisa. Além disso, também são tecidas considerações acerca dos aplicativos utilizados para a análise e interpretação dos dados coletados no campo, bem como a descrição dos métodos estatísticos a serem empregados para a validação dos resultados extraídos da pesquisa de campo.

3.1 Método

O método de pesquisa é um conjunto de regras utilizado para observar fenômenos e inferir conclusões a partir de observações. Assim, para atender ao objetivo proposto neste trabalho, foi realizada uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa, conforme classificação indicada por Hair *et al.* (2009). Sendo que para o levantamento de dados primários foi aplicado um questionário estruturado aos empresários das aglomerações comerciais varejistas planejadas e não planejadas de dois segmentos (automóveis e móveis) atuantes na Região Metropolitana de São Paulo (SP).

No entendimento de Michel (2009), a pesquisa descritiva procura descrever situações de mercado com base em dados primários, obtidos originalmente por observações, questionários, entrevistas ou discussões em grupos. No que se refere à pesquisa quantitativa, Sampieri; Collado e Lúcio (2006) apregoam que esse tipo serve para testar hipóteses com base na medição numérica, e a análise estatística serve para estabelecer os padrões de comportamento encontrados na pesquisa de campo.

Para Martins e Theófilo (2009), as pesquisas descritivas de natureza quantitativa caracterizam-se por empregarem uma abordagem empírico-analítica, ou seja, essas pesquisas buscam investigar as relações causais entre variáveis envolvidas por meio de testes de instrumentos específicos e sistematização das definições operacionais empregadas. Os autores ainda asseveram que nesse tipo de pesquisa é comum haver uma quantidade relativamente alta de elementos a serem prospectados sem, contudo, haver a necessidade de profundas inserções em cada um deles. Tal contexto é útil quando se está mais interessado em conhecer as inter-

relações entre variáveis que ocasionam um fenômeno e, principalmente, quando for difícil entender o fenômeno sem entender suas inter-relações.

Diante desse contexto a respeito das pesquisas descritivas realizadas por meio de levantamento de informações, esta pesquisa aplica esse método uma vez que pretende melhor compreender e identificar se as aglomerações comerciais varejistas planejadas e não planejadas apresentam resultados significativamente diferentes em relação ao grau de cooperação e competição, superiores àquelas que apresentam apenas comportamentos prioritariamente competitivos, por meio da teoria da coopetição.

3.2 Objeto de Estudo e Unidade de Análise

Os objetos e unidades de pesquisa deste estudo são os aglomerados comerciais varejistas planejados e não planejados dos segmentos de automóveis e móveis atuantes na Região Metropolitana de São Paulo (SP). Para diagnosticar os aglomerados comerciais não planejados, foi feita uma pesquisa exploratória de dados secundários no Guia de São Paulo da Revista Veja (2013) sobre ruas temáticas. Identificaram-se 68 aglomerações comerciais varejistas não planejadas estabelecidas em ruas ou avenidas da Região Metropolitana de São Paulo (SP), conforme ilustrado na Figura 15.

Essas 68 aglomerações não planejadas identificadas previamente estão distribuídas em 19 bairros no município de São Paulo, além do município de São Bernardo do Campo. A Figura 15 ilustra todas as ruas, o respectivo segmento de atuação e o bairro em que se localizam.

Em relação às aglomerações comerciais varejistas planejadas (*shoppings* especializados), foi realizado levantamento prévio de dados secundários na ABRASCE (Associação Brasileira de *Shopping Centers*) em dezembro de 2013. Pôde-se verificar a existência de 178 *shoppings* no Estado de São Paulo, 56 dos quais localizados na Região Metropolitana da capital paulista. Desses, sete *shoppings* comercializam exclusivamente automóveis e três comercializam exclusivamente móveis e decorações, conforme evidenciado na Figura 15.

Posteriormente, foi realizado levantamento na página do IBGE, mais especificamente no CNEFE (Cadastro Nacional de Endereços para Fins Estatísticos – Censo 2010), para identificar quantas lojas dos segmentos automóveis e móveis existem em cada aglomeração não planejada. Para se identificar a quantidade de lojas nas aglomerações comerciais planejadas, entrou-se em contato a administração dos *shoppings* por telefone, além do acesso aos *sites* dos *shoppings*.

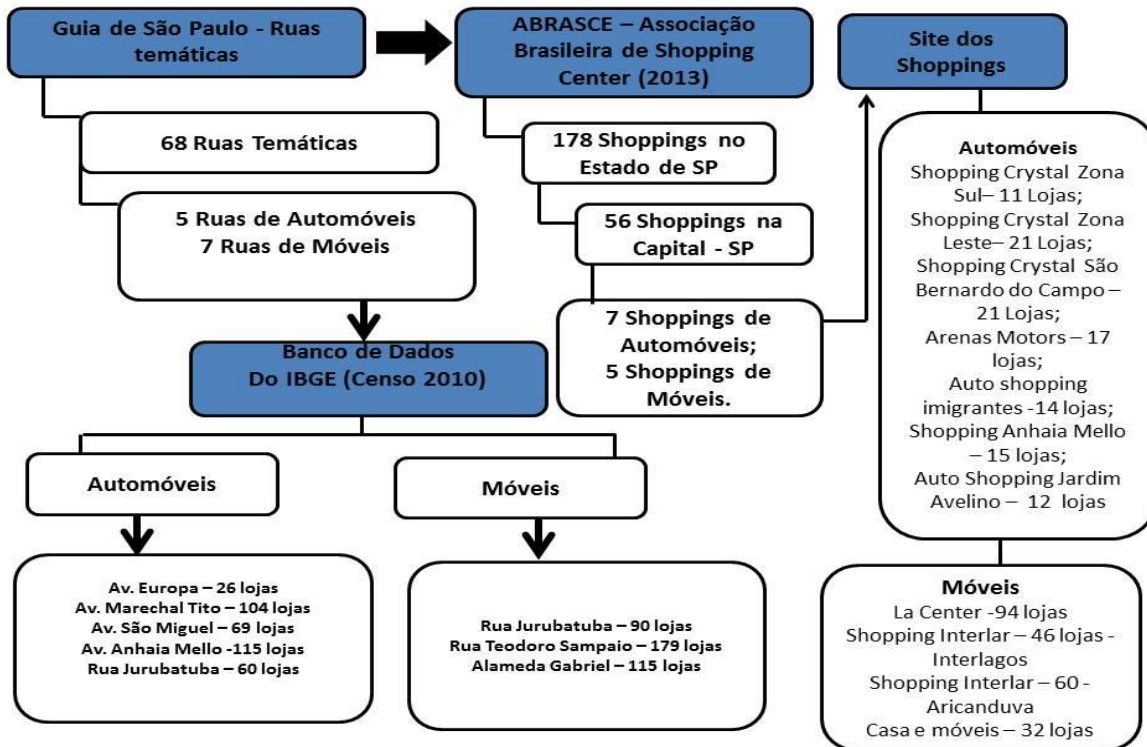
3.3 Universo, amostragem e amostra da pesquisa

Na Figura 16 demonstram-se todos os procedimentos do levantamento da quantidade de ruas e avenidas especializadas, de *shoppings* segmentados e também da quantidade de lojas em cada aglomerado analisado na Região Metropolitana de São Paulo (SP), tais como:

1. levantamento dos aglomerados não planejados no guia de São Paulo da revista Veja (2013) sobre ruas temáticas, identificando-se 68 aglomerados. Desse total, cinco ruas destinadas ao comércio de automóveis e sete destinadas ao comércio de móveis;
2. levantamento dos aglomerados planejados na ABRASCE (2013), dos quais 178 *shoppings* no Estado de São Paulo e 56 *shoppings* na Região Metropolitana de São Paulo. Desses, sete comercializam automóveis e cinco comercializam móveis;
3. após isso, foi realizada uma pesquisa no *site* do IBGE no CNEFE (Cadastro Nacional de Endereços para Fins Estatísticos) para se identificar o número de lojas, nos aglomerados não planejados, em cada rua, conforme ilustrado na Figura 15;
4. para se identificar a quantidade de lojas nos aglomerados planejados, foi realizada uma pesquisa nos *sites* de cada *shopping*. Posteriormente, para

confirmar a quantidade descrita nos *sites*, foi feita ligação telefônica para a Administração dos *shoppings*, para se confirmarem as informações coletadas. O número de lojas em cada *shopping* está registrado na Figura 16.

Figura 16: Levantamento dos aglomerados planejados e não planejados.



Fonte: A Autora.

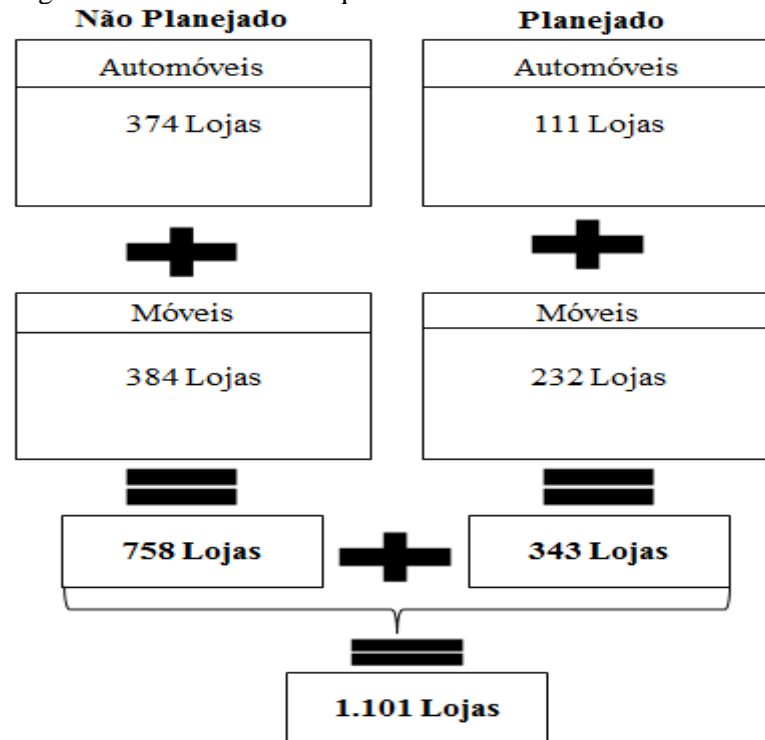
Conforme exposto na Figura 16, foram identificados cinco aglomerados não planejados de automóveis e sete não planejados de móveis. Quanto aos aglomerados planejados, são sete *shoppings* de automóveis e cinco de móveis.

Contudo, nos aglomerados não planejados de móveis foram desconsideradas três ruas de comércio especializado: a) Rua Cardeal Arco Verde em Pinheiros com três lojas, b) Praça Marechal Deodoro no Centro com nove lojas e c) Av. São João, também no Centro, com quatro lojas. A quantidade de estabelecimentos nessas ruas foi considerada insuficiente para os objetivos e para a metodologia empregada nesta pesquisa, além do fato de que o foco dessas lojas está relacionado com a comercialização de móveis usados.

Dessa forma, dos aglomerados planejados e não planejados selecionados como objetos de estudo desta pesquisa, restaram os seguintes: a) Aglomerados não planejados de móveis - três ruas; b) Aglomerados não planejados de automóveis - cinco ruas; c) Aglomerados planejados de móveis - quatro *shoppings* e, por fim, d) Aglomerados planejados de automóveis - sete *shoppings*.

A partir do levantamento da quantidade de ruas e *shoppings* e do número de lojas em cada aglomerado selecionado, chegou-se ao universo da pesquisa que é composto por 1.101 lojas de aglomerados planejados e não planejados dos segmentos de móveis e automóveis. Os sujeitos da pesquisa serão os proprietários-gestores das empresas inseridas nos aglomerados comerciais citados, conforme exposto na Figura 17.

Figura 17: Universo da Pesquisa.



Fonte: A Autora.

Foi utilizada a fórmula estatística de frequência amostral desconhecida para cálculo da amostra, em virtude de se tratar de uma população finita, consoante preconizam Bussab e Morettin, 1986. Seguem fórmula e cálculos expostos na Figura 18.

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

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 aglomerado;

e = erro de 5% .

Figura 18: Cálculo da amostragem.

$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5(1 - 0,5) \cdot 111}{0,05^2 \cdot (111 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}$	$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5(1 - 0,5) \cdot 232}{0,05^2 \cdot (232 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}$				
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Automóveis Planejados N=87</td> <td>78,4% das empresas do aglomerado fará parte da amostragem</td> </tr> </tbody> </table>	Automóveis Planejados N=87	78,4% das empresas do aglomerado fará parte da amostragem	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Móveis Planejados N=145</td> <td>62,5% das empresas do aglomerado fará parte da amostragem</td> </tr> </tbody> </table>	Móveis Planejados N=145	62,5% das empresas do aglomerado fará parte da amostragem
Automóveis Planejados N=87	78,4% das empresas do aglomerado fará parte da amostragem				
Móveis Planejados N=145	62,5% das empresas do aglomerado fará parte da amostragem				
$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5(1 - 0,5) \cdot 374}{0,05^2 \cdot (374 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}$	$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5(1 - 0,5) \cdot 374}{0,05^2 \cdot (374 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}$				
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Automóveis não Planejados N=190</td> <td>50,8% das empresas do aglomerado fará parte da amostragem</td> </tr> </tbody> </table>	Automóveis não Planejados N=190	50,8% das empresas do aglomerado fará parte da amostragem	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Móveis não Planejados N=193</td> <td>51,6% das empresas do aglomerado fará parte da amostragem</td> </tr> </tbody> </table>	Móveis não Planejados N=193	51,6% das empresas do aglomerado fará parte da amostragem
Automóveis não Planejados N=190	50,8% das empresas do aglomerado fará parte da amostragem				
Móveis não Planejados N=193	51,6% das empresas do aglomerado fará parte da amostragem				

Fonte: A Autora.

Com o cálculo da frequência amostral desconhecida finita, estimou-se a amostra necessária a cada aglomerado prospectado. Portanto a amostra desta pesquisa foi determinada em 615 empresas pertencentes aos aglomerados planejados e não planejados de automóveis e móveis, conforme distribuição ilustrada no Quadro 12.

Quadro 12: Amostra da pesquisa de campo.

Aglomerados Planejados	Amostra	Aglomerados Não Planejados	Amostra	Amostra Total
Móveis	145	Móveis	193	615
Automóveis	87	Automóveis	190	
Total	232		383	

Fonte: A Autora.

O método de seleção dos entrevistados foi a amostragem sistemática, um processo que envolve a seleção aleatória de um ponto de partida numa lista; posteriormente, todo elemento correspondente a um determinado número ordinal na estrutura da lista de amostragem é selecionado (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.

3.4 Coleta de Dados/ Instrumento de Pesquisa

A elaboração do instrumento de pesquisa foi realizada com a revisão da literatura, no capítulo de referencial teórico. Assim, o instrumento de pesquisa está dividido em quatro partes: 1) variáveis demográficas, 2) variáveis de cooperação, 3) variáveis de competição e 4) variáveis de cooperação. A seguir são detalhadas cada uma das partes do questionário.

A parte (1) do instrumento busca captar dados das empresas e dos proprietários-gestores para caracterizá-los. Com foco no objetivo da pesquisa, levou-se em consideração as seguintes informações dispostas no Quadro 13.

Quadro 13: Indicadores do perfil dos respondentes.

Características das empresas	Indicadores
Perfil das empresas/proprietários-gestores	cargo do entrevistado; gênero; escolaridade; produtos que vende na loja; tempo de existência da loja; se há associação comercial; tamanho da loja em m ² ; faturamento médio anual; número de funcionários.

Fonte: A Autora.

As demais partes (2, 3 e 4) do instrumento de pesquisa foram elaboradas com base no referencial teórico que compõe a presente tese, buscando-se identificar o grau de cooperação, competição e cooperação, respectivamente, existente entre os lojistas da aglomeração comercial varejista prospectada. No Quadro 14, exibem-se detalhes dos construtos reflexivos elaborados, a partir dos autores tomados como 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 deveria indicar o grau de concordância para cada assertiva.

Quadro 14: Indicadores do construto reflexivo.

Construto Reflexivo	Base Teórica	Variáveis
		<p>V8- Os lojistas trocam experiências e aprendizagens junto aos demais lojistas da rua/shopping.</p> <p>V9 - As atividades conjuntas entre os lojistas são realizadas em um clima de confiança.</p>

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).	<p>V10- Os lojistas compartilham conhecimentos, tais como leis que regem o setor e conhecimentos técnicos.</p> <p>V11- Na eventualidade de não poder atender o cliente, os lojistas costumam indicar lojas concorrentes.</p> <p>V12- Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre os fornecedores.</p> <p>V13- Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre os clientes.</p> <p>V14- Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre as tendências de consumo.</p> <p>V15- Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre práticas de gestão.</p> <p>V16- Os lojistas compartilham uns com os outros sobre novas tecnologias para o desenvolvimento dos negócios.</p> <p>V17- Os lojistas desenvolvem atividades de ajuda com os demais lojistas da rua/shopping.</p> <p>V18- Existe comunicação entre os lojistas da rua/shopping.</p> <p>V19- Os lojistas desenvolvem ações de colaboração entre eles para melhorias da rua/shopping.</p>
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).	<p>V20- A competição entre os lojistas é acirrada.</p> <p>V21- A concorrência em aparência física da loja aumenta a competição entre as lojas da rua/shopping.</p> <p>V22- A concorrência acerca do melhor atendimento aumenta a competição entre as lojas da rua/shopping.</p> <p>V23- A concorrência em preços e promoções dos produtos aumenta a competição entre as lojas da rua/shopping.</p> <p>V24- A concorrência sobre as características dos produtos disponibilizados para venda aumenta a competição entre as lojas da rua/shopping.</p> <p>V25- Estar localizado em uma concentração de lojas do mesmo segmento influencia a concorrência da rua/shopping.</p> <p>V26- Nesta rua há uma concorrência mais forte do que a concorrência de lojas “isoladas” (não integrantes dessa rua/shopping).</p> <p>V27- A concorrência contribui para a sobrevivência das lojas da rua/shopping.</p> <p>V28- Existem conflitos de interesses financeiros/econômicos entre os lojistas da rua/shopping.</p> <p>V29- Existe rivalidade entre os lojistas da rua/shopping.</p> <p>V30- As empresas de grande porte desta rua/shopping influenciam no fechamento das pequenas empresas.</p> <p>V31- Sempre que possível os lojistas da rua/shopping tomam clientes de seus concorrentes.</p>

		<p>V32- Sempre que possível os lojistas da rua copiam os procedimentos de outros lojistas concorrentes.</p> <p>V33- A concorrência pela liderança de mercado (ser o melhor) é comum na rua/shopping.</p> <p>V34- Os funcionários são um dos fatores de competição com os demais concorrentes.</p> <p>V35- Os funcionários são utilizados para avaliar o comportamento de vendas dos concorrentes.</p> <p>V36- Existem informações falsas que circulam sobre os concorrentes da rua/shopping.</p>
Coopetição	<p>Nalebuff, Brandenburger (1996);</p> <p>Lado; Boyd; Hanlon (1997); Bengtsson; Kock (1999, 2000); Gnyawali; Madhavan (2001); Dagnimo, Padula (2002); Luo (2005,2007); Raweewan (2006); Leão (2004, 2005); Merofa; Bueno (2009); Gnyawali; Park (2009); Li; Liu; Liu (2011); Silva (2012); Enberg (2012); Donato (2013); Bengtsson; Kock (2014).</p>	<p>V37- Estar nesta rua/shopping melhora a imagem, reputação e credibilidade da sua loja individualmente.</p> <p>V38- As trocas de informações conjuntas entre os lojistas resultam em vantagens competitivas para a sua loja.</p> <p>V39- Obter acesso a novos conhecimentos melhora as habilidades de gestão da sua loja individualmente.</p> <p>V40- Estar nesta rua/shopping contribui para o alcance dos objetivos da sua empresa individualmente.</p> <p>V41- Estar nesta rua/shopping contribui para a melhoria dos resultados financeiros da sua empresa (vendas, lucratividade e faturamento).</p> <p>V42- Estar nesta rua/shopping contribui para o crescimento das lojas desta rua/shopping.</p> <p>V43- Estar nesta rua/shopping permite acesso a estratégias de marketing inovadoras para a sua loja individualmente.</p> <p>V44- Estar nesta rua/shopping melhora o contato de sua loja com as demais lojas concorrentes.</p> <p>V45- Estar nesta rua fortalece as lojas contra possíveis crises do setor.</p> <p>V46- Estar nesta rua/shopping facilita a participação de sua loja em eventos conjuntos e feiras do setor.</p> <p>V47- Estar nesta rua/shopping melhora o relacionamento de sua loja com os fornecedores.</p> <p>V48- Estar nesta rua/shopping melhora a competitividade de sua loja em relação a outras lojas que não fazem parte da rua/shopping.</p> <p>V49- Estar nesta rua/shopping permite à sua loja oferecer melhores serviços aos clientes.</p> <p>V50- Estar nesta rua/shopping diminuiu a concorrência desleal entre a sua loja e as outras lojas.</p> <p>V51- Estar nesta rua/shopping permite a redução de custos e riscos para determinadas ações ou investimentos de sua loja.</p> <p>V52- Estar nesta rua/shopping melhora/aumenta a clientela de sua loja.</p> <p>V53- Estar nesta rua/shopping permite a aquisição de conhecimentos para a sua loja.</p>

		<p>V54- Estar nesta rua/shopping valoriza a sua loja perante o mercado.</p> <p>V55- Estar nesta rua/shopping permite acesso às inovações para a sua loja.</p> <p>V56- Estar nesta rua/shopping permite que você ajude e receba ajuda das outras lojas.</p> <p>V57- Estar nesta rua/shopping facilita o bom relacionamento da sua loja com as outras lojas.</p> <p>V58- Estar nesta rua/shopping me traz confiança em relação aos outros lojistas.</p> <p>V59- Estar nesta rua/shopping permite trocas de experiências entre a sua loja e outras lojas.</p> <p>V60- Estar nesta rua/shopping faz você entender a importância da sua loja cooperar com as outras lojas para seu benefício.</p> <p>V61- Estar nesta rua/shopping permite que novas técnicas e tecnologias sejam espalhadas facilmente entre os lojistas.</p>
--	--	---

Fonte: A Autora, com base no referencial teórico.

Após a elaboração da primeira versão do instrumento de pesquisa, este foi submetido à análise e validação de quatro especialistas da área dessa temática, no intuito de se verificar se os indicadores propostos no construto (características demográficas, cooperação, competição e coopeção) estão adequados a responderem à questão de pesquisa proposta nesta tese. Posteriormente, foi realizado um pré-teste com 30 empresas situadas em aglomerações comerciais varejistas de veículos que não fazem parte da amostra delineada neste estudo, das quais 22 responderam, buscando-se identificar o nível de compreensão dos empresários acerca do conteúdo do instrumento de pesquisa. O questionário aplicado em ambos aglomerados pode ser visto no apêndice I e II.

3.5 Método de Tratamento e Análise dos Dados

Os dados desta pesquisa foram obtidos por meio de uma pesquisa, utilizando-se para tanto um questionário estruturado com escala semântica bipolar, no qual os proprietários-gestores atribuíram notas variando entre 0 (zero) e 10 (dez), para cada uma das assertivas disponíveis no instrumento de pesquisa. A aplicação do questionário estruturado contou com a assistência dos pesquisadores do Instituto de Pesquisas da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (INPES).

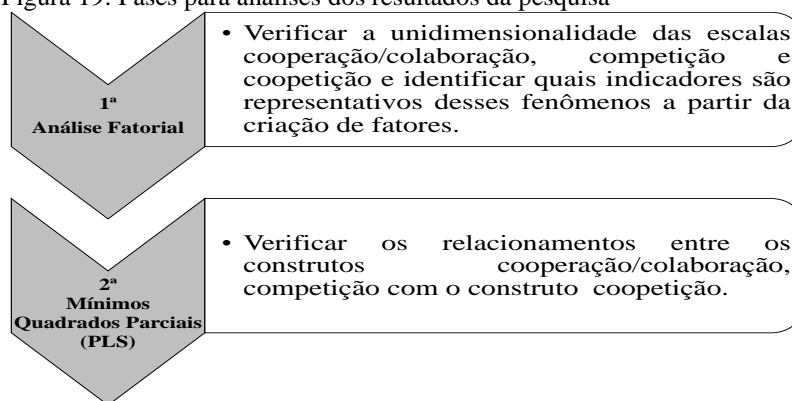
Ao final do levantamento dos dados, os resultados obtidos no questionário proposto foram transformados em planilha eletrônica Microsoft Excel para posterior exportação aos aplicativos IBM - SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e Smart PLS (*Partial Least*

Square), visando a uma apuração dos dados coletados para responder adequadamente à questão de pesquisa proposta.

O modelo proposto foi tratado por Modelagem de Equações Estruturais baseadas em Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square – PLS*) e, como se pretende verificar a relação dos indicadores de cooperação e competição no construto coopetição, bem como o que é mais importante nessas relações, esse construto é considerado reflexivo. Como o tratamento dos dados foi feito por modelagem de equações estruturais baseadas em PLS, nos construtos reflexivos, Prearo (2013) afirma que os indicadores precisam estar correlacionados e devem ter conteúdo ou temática comum ou similar. Conforme exposto nos Apêndices I e II, os indicadores de cada construto seguem essa premissa.

Prosseguindo, as técnicas de tratamento dos dados foram divididas em duas fases: Análise Fatorial Exploratória e Modelagens de Equações Estruturais baseada em Mínimos Quadrados Parciais (PLS- *Partial Least Square*), conforme explicitado na Figura 19. Num primeiro momento, utilizou-se a Análise Fatorial Exploratória, pois a pesquisadora não dispõe de um modelo de instrumento pronto e validado, bem como não tem certeza de que as variáveis propostas no instrumento de pesquisa elaborado pela teoria de coopetição possuem uma estrutura de relacionamento; muito menos se essa estrutura de relacionamento pode ser interpretada de forma coerente (HAIR *et al.*, 2009). A análise fatorial foi dividida em duas etapas.

Figura 19: Fases para análises dos resultados da pesquisa



Fonte: A Autora.

Na primeira etapa da análise fatorial, foram analisadas as premissas, tais como tamanho da amostra (acima de 20 casos por variável), normalidade multivariada, multicolinearidade por meio dos testes de Esfericidade de Bartlett, Kaiser Meyer Olkin – KMO, *Measure of Sampling Adequacy – MSA* e matriz de correlação, conforme apregoado por Hair *et al.* (2009).

Na segunda etapa, uma Análise dos Componentes Principais (ACP), pela qual se procura uma combinação entre as variáveis, de forma que o máximo de variância seja explicado por essa combinação. Segue-se, assim, a lógica fatorial com o objetivo de se identificarem possíveis indicadores que possam representar o construto cooperação, competição e coopetição. Nesta fase também foi empregada a Modelagem de Equações Estruturais baseadas em Mínimos Quadrados Parciais (Partial *Least Square* –PLS) que, segundo Ringle; Silva e Bido (2014),

Calculam-se as correlações entre os constructos e suas variáveis mensuradas ou observadas ou itens (modelos de mensuração) e em seguida são realizadas regressões lineares entre constructos (modelos estruturais). Dessa forma, consegue-se estimar modelos mais complexos com um número menor de dados (RINGLE; SILVA; BIDO 2014, p.55).

No entendimento de Henseler *et al.* (2009) *apud* Prearo (2013, p.96), o PLS é formalmente definido como “uma combinação de dois grupos de equações lineares: um modelo interno (modelo estrutural) e um modelo externo (modelo de mensuração), calculados sequencialmente”. Conforme exposto acerca do PLS, optou-se por sua utilização no tratamento dos dados em virtude de não se ter um instrumento validado, além da necessidade de se ter um construto formativo, o que neste caso só é possível com a utilização do PLS. No Quadro 15 estão expostas as principais diferenças encontradas na literatura entre PLS e MEEBC (Modelagem de Equações estruturais baseado em covariância), bem como suas respectivas premissas.

Assim, para fins desta pesquisa foi utilizada a modelagem de equações estruturais baseada nos mínimos quadrados parciais – PLS, em virtude do tamanho da amostra e de requisitos quanto à teoria, pois o modelo proposto nesta pesquisa é exploratório.

Quadro 15: PLS *versus* MEEBC.

Item	PLS	MEEBC
Objetivo	Predição	Teste de teoria; modelos causais.
Abordagem	Baseado em variância.	Baseado em covariância.
Precisão	Consiste em quanto maior o tamanho da amostra e a quantidade de indicadores,	Bom para amostras grandes.
Tipos de variáveis observadas	Contínuas, discretas ou não ordenadas.	Contínuas ou discretas ordinais (utilizando correlações especiais).
Variáveis latentes	Combinações lineares dos indicadores. Os escores fatoriais são estimados explicitamente.	Indeterminância fatorial: diversos modelos podem reproduzir a matriz de covariância.
Modelo de mensuração	Indicadores reflexivos e formativos.	Indicadores reflexivos.
Requisitos quanto à teoria	Mais reflexivo. Contexto mais exploratório.	Fortemente dependente da teoria.
Distribuição dos dados	Não há suposições.	Dependendo do método de estimação, as variáveis devem apresentar distribuição normal multivariada.

Tamanho da amostra	10 vezes o maior número de preditores. O mínimo recomendado é de 30 a 100 casos.	Depende do método de estimação.
Identificação	Para modelos recursivos é sempre identificado.	Depende do modelo e deve ter pelo menos de 3 a 4 indicadores por variável latente.
Significância dos parâmetros	Estimado por método não-paramétricos; por exemplo, <i>bootstrapping</i> .	Geralmente estimada por modelos paramétricos.
Complexidade	Capaz de lidar com alta complexidade (100 construtos e 1000 indicadores).	Complexidade de média a moderada (menos de 100 indicadores).
Inclusão de restrições nos parâmetros do modelo.	Não é possível impor restrições aos parâmetros do modelo.	É possível impor restrições em qualquer parâmetro do modelo, fixando-se valores ou relação entre valores.
Tipos de modelos	Recursivos.	Recursivos e não recursivos.
Fatores por indicadores	Variáveis podem indicar somente uma variável latente.	Uma variável observada poderá indicar mais de uma variável latente.
Correlações entre os erros de medidas podem ser modeladas?	Não.	Sim.
Testes estatísticos disponíveis	Inferências requerem <i>Jackknifing</i> ou <i>bootstrapping</i> .	Disponíveis e válidos se atendidas todas as premissas do modelo.

Fonte: Adaptado de Mendes (2006) e Zwicker *et al.* (2008, p.4, *apud* Prearo, 2013, p.97).

Conforme observado no Quadro 15, Prearo (2013, p.97) indica que quanto aos indicadores do modelo disponíveis para a aplicação do PLS, “há que se diferenciar a disponibilidade de tais estatísticas em função da direção de causalidade do modelo, formativo ou reflexivo”. No modelo reflexivo, a direção da causalidade do construto é para os indicadores; assim, tais indicadores são a manifestação do construto. Ou seja, mesmo que ocorram alterações nos indicadores, não há alterações nos construtos, mas as alterações nos construtos podem causar alterações nos indicadores. Dessa forma, o erro de mensuração deve ser calculado para cada indicador. Esses indicadores podem ser correlacionados e devem ter conteúdo ou temática comum ou similar. Prearo (2013) ainda assevera que a exclusão de um indicador não afeta o domínio conceitual do construto, pois os indicadores não precisam ter os mesmos antecedentes e consequências.

No caso do modelo formativo, por sua vez, Prearo (2013) relata que a direção da causalidade é do indicador para o construto. Assim, os indicadores definem as características do construto. Uma alteração nos indicadores pode causar alterações nos construtos, mas uma alteração nos construtos não causa alterações nos indicadores. O erro de mensuração é calculado para o construto e os indicadores não devem correlacionar-se, como os indicadores não precisam ter conteúdo ou temática comum ou similar. Assim, a exclusão de um indicador pode afetar o domínio conceitual do construto e os indicadores devem ter os mesmos antecedentes e consequências.

Segundo Prearo (2013, p.98), “para os construtos reflexivos são necessários sete indicadores e/ou métodos para avaliação do modelo de mensuração com a utilização do PLS”, conforme ilustrado no Quadro 16.

Quadro 16: Indicadores e método de avaliação.

Indicadores	Método para avaliação
Validade dos construtos	Esse indicador avalia o grau com que as variáveis do modelo pertencem ao construto; neste caso, utiliza-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE), buscando unidimensionalidade dos construtos.
Comunalidade	Mostra a parcela da variância dos indicadores explicada pela variável latente. Um critério de aceite é que mais de 50% de um indicador sejam explicados pelo fator.
Cargas fatoriais	Zwicker <i>et al.</i> (2008) sugerem que cargas fatoriais superiores a 0,60 são aceitáveis. Para Hulland (1999) <i>apud</i> Prearo (2013) são aceitáveis cargas fatoriais maiores que 0,70 e que o limite inferior para esse indicador é de 0,40.
Consistência interna	O <i>alpha de Cronbach</i> avalia a qualidade de um conjunto de indicadores de mensuração de um construto latente. Varia de 0 a 1 e, no entendimento de Hair <i>et al.</i> (2009) o limite inferior aceitável é 0,60. Para Chin (1998) são aceitáveis valores superiores a 0,70.
Confiabilidade composta	É uma alternativa ao <i>Alpha de Cronbach</i> , já que, segundo Höck e Ringle (2006), o <i>Alpha</i> pode ser subestimado ou superestimado. Para modelos com propósitos exploratórios, a confiabilidade composta deve ser superior a 0,60 e, para modelos confirmatórios, superior a 0,70.
Validade convergente (Variância Média Extraída – <i>Average Variance Extracted</i> – AVE).	É utilizada para o exame da validade convergente dos construtos. De forma geral, é representada pela variância dos indicadores capturada pelo construto, em relação à variância total (incluindo a variância do erro); Fornell e Lacker (1981); Sharma (1996) e Chin (1998) consideram valores inferiores a 0,50 como suficientes.
Validade discriminante (critério de Fornell-Larcker)	Esse indicador pressupõe que a variância extraída para cada construto deve ser maior que o quadrado da correlação entre o construto e qualquer outro construto, o que caracterizaria uma variância compartilhada.

Fonte: Prearo (2013, p.98-99).

Além disso, Prearo (2013) ainda sintetiza os indicadores de qualidade dos modelos de mensuração reflexivos e formativos do PLS, conforme Quadro 17.

Quadro 17: Indicadores de avaliação dos modelos de mensuração.

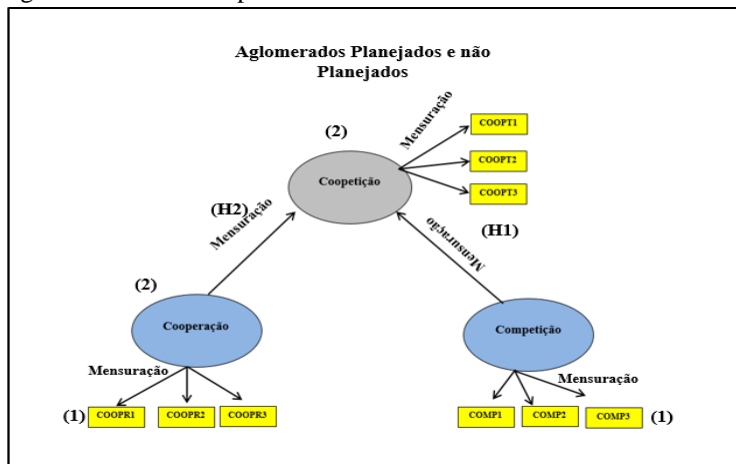
Indicadores	Modelos Reflexivos	Modelos Formativos
Cargas fatoriais	Acima de 0,60	Comparação entre os indicadores de cada construto. Quanto maior, mais contribui com a dimensão a qual integra.
Confiabilidade composta	A partir de 0,70	Não aplicável
Consistência interna (<i>Alpha de Cronbach</i>)	A partir de 0,70	Não aplicável
Comunalidade	A partir de 0,50	Não aplicável
Variância Média Extraída (AVE)	A partir de 0,50	Não aplicável

Validade discriminante	AVE deve ser maior do que a variância entre o construto e os outros construtos.	Não aplicável
------------------------	---	---------------

Fonte: Prearo (2013, p.99).

Para facilitar a compreensão acerca do tratamento e análise dos dados coletados na pesquisa de campo, na Figura 20 vemos o modelo empírico empregado com o emprego da técnica de Modelagem de Equações Estruturais baseada em PLS.

Figura 20: Modelo empírico de tratamento e análise dos dados.



Fonte: A Autora.

Legenda: (1) Variáveis observadas; (2) Variáveis latentes reflexivas.

Na Figura 20, as variáveis observadas pertencem aos três conjuntos do modelo proposto, onde as variáveis latentes reflexivas são explicadas pelos construtos cooperação/colaboração, competição e coopetição, que formam os indicadores que assinalam seus efeitos. Assim, por meio do modelo empírico da Figura 20 foi possível responder às hipóteses H₁ e H₂, identificando dessa maneira o que é mais importante na coopetição nas aglomerações comerciais varejistas analisadas na pesquisa de campo.

- H₁: aglomerações com maior nível de competição têm menor nível de coopetição;
- H₂: Aglomerações com maior nível de cooperação têm maior nível de coopetição.

3.6 Avaliação dos Tipos de Relacionamentos

Para avaliar os tipos de relacionamentos, conforme propostos por Bengtsson e Koock (2000), cada empresa foi classificada com base na pontuação obtida com as respostas às assertivas disponíveis no instrumento de pesquisa. Dessa forma, foi possível também classificar cada aglomeração comercial varejista, identificando o que leva tais aglomerações a serem mais ou menos competitivas.

Para se identificar se há diferença na coopetição entre os lojistas das aglomerações foi utilizado o teste *Mann-Whitney* quando os grupos se mostraram oriundos de populações não normais ou teste “t” de *Student* para amostras independentes, quando os grupos apresentaram uma distribuição normal, uma vez que os dados experimentais consistem em frequências de categorias discretas nominais, ou seja, aglomerações planejadas e não planejadas.

Com o teste *Mann-Whitney*, ou teste “t”, foi possível também responder às hipóteses H₃ e H₄:

- H₃ - as aglomerações planejadas estão associadas com maior grau de coopetição;
- H₄ - o maior grau de competição está associado às aglomerações não planejadas;

Assim, por meio dessas características nominais, pretende-se: a) identificar a associação dos aglomerados planejados e não planejados com os construtos competição, cooperação e coopetição; b) transformar as escalas de zero a dez em variáveis qualitativas, em que zero será baixo grau de competição, colaboração ou coopetição e dez, alto grau de competição, colaboração ou coopetição. Por meio da viabilização desses dados serão testadas as hipóteses H₃ e H₄.

A seguir, no Quadro 18, resumem-se todas as análises relacionadas às hipóteses e aos respectivos objetivos.

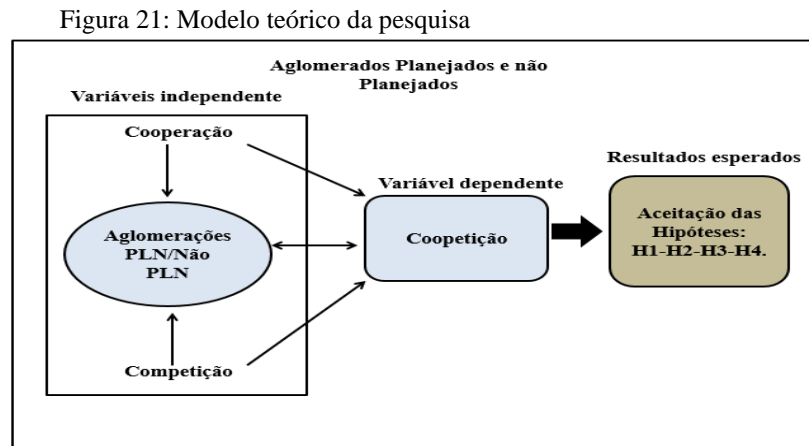
Quadro 18: Objetivos específicos com hipóteses associadas.

Técnicas utilizadas para atingir os objetivos propostos	Objetivos	Hipóteses associadas
PLS	Propor um modelo de influência da cooperação e da competição na coopetição existente em aglomerados varejistas planejados e não planejados.	NÃO HÁ
PLS	Identificar a influência da cooperação/colaboração e da competição na coopetição existente em aglomerações varejistas planejadas e não planejadas.	H ₁ , H ₂ .
<i>Mann-Whitney</i> ou teste “t”	Verificar se existem diferenças significativas entre aglomerados varejistas planejados e não planejados em relação à competição, cooperação e coopetição.	H ₃ , H ₄ .

Fonte: A Autora.

3.7 Modelo Teórico-empírico da Pesquisa

O modelo teórico-empírico da pesquisa é apresentado na Figura 21, para a melhor compreensão do estudo:



Fonte: A Autora.

O modelo teórico-empírico da pesquisa associa os três construtos do estudo em questão ao contexto das aglomerações comerciais varejistas planejadas e não planejadas de automóveis e móveis: cooperação/colaboração, competição e coopetição. Ou seja, por esse modelo busca-se compreender as relações entre esses três construtos, visando à identificação do que é mais importante na coopetição entre as empresas dessas aglomerações comerciais varejistas.

3.8 Pré-Teste

Elaborar um instrumento de pesquisa não é tarefa fácil, por esse motivo, é recomendada a realização de um pré-teste, que consiste na aplicação do questionário, na sua versão preliminar, a uma amostra de indivíduos ou empresas, com o objetivo de identificar perguntas-problema que justifiquem uma modificação da redação do instrumento, alteração do formato ou mesmo que sejam eliminadas algumas variáveis para a versão final (HAIR *et al.* 2005).

Hair *et al.* (2005) asseveram que, na aplicação de um questionário sem o pré-teste, pode haver grande perda de tempo, dinheiro e credibilidade, caso se constate algum problema grave com ele, na fase de aplicação. Nesse caso, o questionário terá de ser refeito e estarão perdidas todas as informações colhidas.

Por esse motivo realizou-se um pré-teste da pesquisa em um aglomerado de lojas de móveis, denominado Mix Móveis, localizado no *Shopping "D"*, na zona norte de São Paulo,

para melhor entendimento das variáveis propostas em cada construto: cooperação/colaboração, competição e coopetição. Nesse *shopping*, existem 31 lojas de móveis num mesmo espaço geográfico, ou seja, uma ao lado da outra e somente 22 se propuseram a responder ao questionário. O instrumento foi aplicado de 03 a 07 de novembro de 2014 pela pesquisadora.

Durante a aplicação do pré-teste, houve rigor por parte da pesquisadora em relação a cada pergunta efetuada ao entrevistado. Todas as possíveis dúvidas que cada entrevistado sentia foram anotadas, como também foram observadas perguntas repetitivas e a colocação correta da ordem das variáveis para o melhor entendimento por parte do entrevistado. Ao final de cada bloco de perguntas, perguntou-se para o entrevistado se haviam ficado claras as questões e foram anotadas as dúvidas dele.

Posteriormente, o pré-teste passou por uma avaliação da pesquisadora com Leandro Prearo, professor-doutor em métodos quantitativos em Administração, diretor do INPES – Instituto de Pesquisa da Universidade Municipal de São Caetano do Sul-USCS. Fez-se uma análise fatorial 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. No Quadro 19, estão relacionadas as variáveis retiradas do instrumento e a justificativa da eliminação de cada variável.

Quadro 19: Variáveis eliminadas após o pré-teste.

Assertivas de Cooperação/colaboração	
Variáveis Retiradas	Argumentação
Os lojistas desenvolvem atividades em conjunto com os demais lojistas do <i>shopping</i> .	Esta variável foi eliminada, pois não há consistência pela fatorial e Alfa de Cronbach e também há alta correlação com a variável: Os lojistas desenvolvem ações de colaboração entre eles para melhorias do shopping.
Em atividades conjuntas entre os lojistas, nota-se confiança entre os parceiros.	Esta variável foi eliminada, em virtude de ser praticamente a mesma argumentação do vocábulo “ CONFIANÇA ” na variável: As atividades conjuntas entre os lojistas são realizadas num clima de confiança .
Os lojistas compartilham conhecimentos de <i>softwares</i> de gestão/operação da empresa.	Esta variável foi eliminada em virtude de, com ela, a mesma se obterem as mesmas informações que a variável: Os lojistas compartilham conhecimentos, tais como leis que regem o setor e conhecimentos técnicos. Os entrevistados melhor compreenderam esta variável.
Assertivas de competição	
Os lojistas têm conflitos de interesses com os demais lojistas.	Foi eliminada porque há uma alta correlação com a variável: Existem conflitos de interesses financeiros/econômicos entre os lojistas do shopping.

Existem comportamentos oportunistas entre os lojistas do <i>shopping</i> .	Foi eliminada em virtude de o entendimento dos entrevistados ser o mesmo da variável: Sempre que possível os lojistas do <i>shopping</i> tomam clientes de seus concorrentes.
A concorrência das promoções oferecidas pelas lojas aumenta a competição entre as lojas do <i>shopping</i> .	Foi eliminada em virtude de os entrevistados terem o mesmo entendimento da variável: A concorrência em preços e promoções dos produtos aumenta a competição entre as lojas do <i>shopping</i>.
Assertivas de coopetição	
As trocas de informações conjuntas entre os lojistas permitem competir de forma mais eficaz no mercado.	Foi eliminada em virtude de o entendimento dos entrevistados ser o mesmo da variável: As trocas de informações conjuntas entre os lojistas resultam em vantagens competitivas para a sua loja.
Estar neste <i>shopping</i> permite a troca de aprendizagens entre a sua loja e as outras.	Foi eliminada em virtude de estar no mesmo foco da variável: Estar neste <i>shopping</i> permite trocas de experiências entre a sua loja e outras lojas , e a expressão “troca de experiências” foi mais bem compreendida pelos entrevistados do que a expressão “troca de aprendizagem”.
Estar neste <i>shopping</i> ajuda a ter acesso a novos conhecimentos em projetos para a sua loja.	Essa variável foi eliminada em virtude de o entrevistado não ter compreendido, ou seja, ela estava confusa para o entrevistado.

Fonte: A Autora.

Para se chegar à decisão de se excluírem as variáveis listadas no Quadro 19, foram necessárias três instâncias: verificação das perguntas individuais, verificação do questionário todo no que tange à aplicação, e a autocorreção entre as variáveis de cada fator por meio de análise fatorial. Assim, foram examinadas as seguintes questões para a exclusão:

- os entrevistados compreenderam as questões da mesma forma;
- as variáveis foram descritas conforme o entendimento do entrevistado;
- nenhuma variável deverá ser muito difícil;
- a lista de opções de respostas às questões fechadas deverá cobrir todas as alternativas possíveis;
- a ordem das questões deverá ser aceitável e não causar saltos de um assunto para o outro sem justificativa;
- as variáveis cuja resposta seja igual à prevista em outra variável.

Diante disso, do total de 72 variáveis contidas no pré-teste, nove foram exclusas, sendo três de cada construto: colaboração, competição e coopetição. O instrumento final a ser aplicado ficou com 63 variáveis.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa de campo, analisados por meio do *software* IBM SPSS (*Statistic Package for Social Science*) inicialmente para verificação do perfil da amostra e análise fatorial exploratória. Posteriormente, foi aplicado o modelo teórico da pesquisa por meio da Modelagem de Equações Estruturais, baseada em Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square* - PLS).

4.1 Perfil da Amostra

A Tabela 1 ilustra a quantidade e categoria das empresas pesquisadas nas aglomerações de varejo planejado e não planejado prospectadas nesta pesquisa. A amostragem inicial proposta na seção de procedimentos metodológicos indicava o total de 615 empresas (Quadro 11). Entretanto, em virtude de problemas de acessibilidade no *Shopping Lar Center*, bem como no *Auto Shopping Avelino*, que encerrou suas atividades, foi possível pesquisar somente 535 empresas, das quais 298 pertencentes a aglomerados não planejados e 237 a aglomerados planejados, conforme ilustrado na Tabela 1.

Tabela 1: Perfil de respondentes - Categoria Planejado/Não Planejado

		Não planejado	Planejado	Total
Categoria	Automóveis Ruas	178	0	178
	Móveis Ruas	120	0	120
	Móveis <i>Shoppings</i>	0	109	109
	Automóveis <i>Shoppings</i>	0	128	128
Total		298	237	535

Fonte: A Autora.

Justifica-se não incluir o *Shopping Avelino*, devido à informação sobre seu fechamento no ato da pesquisa de campo, pois, segundo os pesquisadores, ao encontrar o *shopping* fechado foram informados por lojas vizinhas que o encerramento das atividades se deu em janeiro de 2015. Quanto ao *Shopping Lar Center*, foram pesquisadas somente seis empresas, e os pesquisadores foram barrados pela administração do *shopping*. Os pesquisadores mostraram a documentação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul-USCS para a administração do *shopping*, com a informação de que era somente uma pesquisa acadêmica e nenhum dado não autorizado seria divulgado mas, mesmo assim, a continuidade da pesquisa não foi autorizada.

Os termos planejado e não planejado foram adotados com base nas pesquisas de autores do tema abordado (TELLER, 2008; TELLER; REUTTERER; SCHNEDLITZ, 2008; TELLER; ELMS, 2010) realizadas em *clusters* varejistas (planejados e não planejados) na cidade de Viena na Áustria. As referidas pesquisas buscavam compreender a atratividade da aglomeração comercial nesse tipo de fenômeno. Segundo os achados desses autores, há vantagens competitivas para as lojas pertencentes ao *cluster*.

O Quadro 20 ilustra as ruas e *shoppings* pesquisados, procedendo-se à atualização da Figura 16 exposta nos procedimentos metodológicos, relativamente aos aglomerados planejados. Como o *Shopping Avelino*, do segmento de automóveis, não existe mais. Em seu lugar foram acrescentados o *Auto Shopping Aricanduva* e *Auto Shopping Global*. No segmento de móveis, foram acrescentados o *Shopping Moema*, *Shopping Móveis Casa*, *Shopping Internacional de Guarulhos* e *Shopping D&D*.

Quadro 20: Ruas e *Shoppings* pesquisados.

Móveis planejados		Automóveis planejados	
Shopping	Bairro	Shopping	Bairro
Casa Móveis	Pinheiros	Shopping Crystal	São Miguel
Shopping Interlar	Interlagos	Auto Shopping Portal/Anhaia Mello	V. Prudente
Lar Center	V. Guilherme	Shopping Crystal	Santo Amaro
Shopping Interlar	Aricanduva	Arena Motors	Interlagos
Shopping Móveis Moema	Moema	Shopping Crystal	S. Bernardo
Shopping Móveis Casa	S. Bernardo	Auto Shopping Imigrantes	Ipiranga
Shopping Internacional	Guarulhos	Auto Shopping Aricanduva	Aricanduva
Shopping D&D	Moema	Auto Shopping Global	S. André
Móveis não planejados		Automóveis não planejados	
Rua	Bairro	Rua	Bairro
Teodoro Sampaio	Pinheiros	Europa	Pinheiros
Alameda São Gabriel	JD. Paulista	São Miguel	São Miguel
Jurubatuba	S. Bernanardo	Marechal Tito	São Miguel
		Anhaia Melo	V. Prudente
		Jurubatuba	S. Bernardo

Fonte: A Autora.

O acréscimo de *shoppings* de móveis e automóveis deu-se por meio da pesquisa de campo, realizada pelos pesquisadores do INPES, pois, no ato da pesquisa, alguns *shoppings* de móveis e automóveis tiveram uma redução no número de lojas. Assim, foi realizada uma nova busca na ABRASCE (2015), momento em que se verificou que, apesar de o *Shopping Internacional de Guarulhos* fazer parte da ABRASCE, este possui um espaço independente com 28 lojas de móveis num ambiente denominado Mix Móveis, que não é informado pela ABRASCE. Dessa forma, foi possível incluir esse *shopping* também na categoria de aglomerados planejados. Para melhor entendimento, a seguir é detalhado o perfil das empresas pesquisadas.

O perfil das empresas respondentes é composto por nove variáveis. No Quadro 21 são detalhadas todas as variáveis prospectadas.

Quadro 21: Perfil das empresas.

Variável	Descrição
V1	Cargo do entrevistado
V2	Gênero
V3	Escolaridade do entrevistado
V4	O que a loja vende
V5	Tempo de existência da loja
V6	Se na rua ou <i>shopping</i> existe associação de lojistas
V7	Tamanho da loja (m ²)
V62	Faturamento anual da empresa
V63	Número de funcionários

Fonte: A Autora.

Os resultados relativos ao cargo dos entrevistados estão descritos na Tabela 2. No caso de móveis, foi acrescentada a função de projetista, visto que é importante nesse setor.

Tabela 2: Cargo dos entrevistados.

Cargo	Não Planejado	Planejado	Total
Proprietário	27	4	31
Gerente	44	35	79
Projetista	5	4	9
Outra Função	222	194	416
Total de empresas	298	237	535
Cargo	%	%	Total
Proprietário	5%	1%	6%
Gerente	8%	7%	15%
Projetista	1%	1%	2%
Outra Função	41%	36%	78%
Total de empresas	56%	44%	100%

Fonte: A Autora.

A V1 contempla os cargos dos 535 entrevistados, dos quais 298 atuantes em aglomerados não planejados e 237 como aglomerados planejados, que equivalem respectivamente ao percentual de 56% e 44%. Desse total de entrevistados, os proprietários referentes aos aglomerados não planejados representam 5%, enquanto os dos aglomerados planejados, 1%. Os gerentes apresentam 8% e 7% concomitantemente. Já os projetistas equivalem a 1% em ambos os cargos. O maior percentual trata-se das outras funções, com 41% para os aglomerados não planejados e 36% para os aglomerados planejados. No cargo de outra função, está uma pessoa responsável pela loja no momento da entrevista, que tem poder de

decisão e autonomia para resolver assuntos da loja/empresa. A seguir, a Tabela 3 ilustra o gênero dos entrevistados.

Tabela 3: Gênero dos entrevistados.

Gênero	Não Planejado	Planejado	Total
Masculino	218	170	388
Feminino	80	67	147
Total	298	237	535
Gênero	%	%	Total
Masculino	41%	32%	73%
Feminino	15%	13%	27%
Total	56%	44%	100%

Fonte: A Autora.

A Tabela 3 apresenta a V2, que está relacionada ao gênero dos entrevistados. Nesta análise, do total dos entrevistados, prevalece o gênero masculino com 73%, enquanto o gênero feminino obteve 27% dos respondentes, conforme Tabela 3. A Tabela 4 ilustra o nível de formação dos entrevistados.

Tabela 4: Escolaridade dos entrevistados

Escolaridade	Não Planejado	Planejado	Total
Ensino Fundamental incompleto	2	4	6
Ensino Fundamental completo	20	9	29
Ensino médio completo	141	105	246
Ensino médio incompleto	16	16	32
Superior Incompleto	28	40	68
Superior completo	88	63	151
Pós graduação	3	0	3
Total de empresas	298	237	535
Escolaridade	%	%	Total
Ensino Fundamental incompleto	0%	1%	1%
Ensino Fundamental completo	4%	2%	5%
Ensino médio completo	26%	20%	46%
Ensino médio incompleto	3%	3%	6%
Superior Incompleto	5%	7%	13%
Superior completo	16%	12%	28%
Pós graduação	1%	0%	1%
Total de empresas	56%	44%	100%

Fonte: A Autora.

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. Quanto aos níveis com menor participação, encontram-se o ensino fundamental incompleto e pós-graduação, com aproximadamente 1% do total dos aglomerados planejados e não planejados, conforme Tabela 4. Na Tabela 5 apresentam-se os produtos comercializados nos aglomerados de móveis e automóveis.

Tabela 5: Produtos comercializados.

Produto	Não Planejado	Planejado	Total
Somente móveis planejados	11	19	30
Somente móveis não planejados	69	48	117
Móveis planejados e não planejados	12	8	20
Móveis planejados e não planejados e decoração	2	13	15
Somente decoração	14	12	26
Móveis e decoração	5	4	9
Somente colchões	7	5	12
Somente carro de passeio	45	61	106
Somente carro utilitário	1	2	3
Carro utilitário e passeio	132	65	197
Total de empresas	298	237	535
Produto	%	%	Total
Somente móveis planejados	2%	4%	0
Somente móveis não planejados	13%	9%	0
Móveis planejados e não planejados	2%	1%	0
Móveis planejados e não planejados e decoração	0%	2%	0
Somente decoração	3%	2%	0
Móveis e decoração	1%	1%	0
Somente colchões	1%	1%	0
Somente carro de passeio	8%	11%	0
Somente carro utilitário	0%	0%	0
Carro utilitário e passeio	25%	12%	0
Total de empresas	56%	44%	100%

Fonte: A Autora.

Na Tabela 5 podem ser visualizados os produtos mais comercializados nos dois segmentos pesquisados. Assim, 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. Na Tabela 6 apresenta-se o tempo de existência das lojas.

Tabela 6: Tempo de existência das lojas (em meses).

Planejado/Não Planejado	Categoria	Minimum	Maximum
Não Planejado	Automóveis Rua	1	36
	Móveis Rua	1	61,5
Planejado	Móveis Shopping	1	44
	Automóveis Shopping	1	20

Fonte: A Autora.

Destaca-se na Tabela 6 que, em ambos os segmentos e aglomerados planejados e não planejados, houve loja com o mínimo de um mês de existência. Nos aglomerados de automóveis não planejados o máximo foi de trinta e seis anos, e móveis foi sessenta e um anos e cinco meses. Em relação aos móveis planejados, o máximo foi de quarenta e quatro anos e o de automóveis foi de vinte anos. Na Tabela 7 mostra-se detalhadamente o espaço das empresas em m².

Tabela 7: Tamanho das empresas em m².

Aglomerados	Categoria	Mean	Median	Minimum	Maximum
Não Planejado	Automóveis Rua	476,8	350	60	8500
	Móveis Rua	335,94	245	20	3000
	Total	420,65	300	20	8500
Planejado	Móveis Shopping	195,07	150	10	800
	Automóveis Shopping	216	200	50	800
	Total	206,43	200	10	800

Fonte: A Autora.

Nota-se na Tabela 6, baseando-se na V7, que nas empresas de móveis dos aglomerados não planejados a média (em m²) ocupada pelo comércio foi de 335,94 m²; a empresa com menor área, 20 m² e com a maior área, 3.000 m². Nas de móveis dos aglomerados planejados, a média da área ocupada foi de 195m², sendo a empresa menor com 10 m² e a maior com 800m². Já no segmento de automóveis, nos aglomerados não planejados o tamanho mínimo foi de 60m² e máximo de 8.500m² e, nos aglomerados planejados, o tamanho mínimo foi de 10m² e máximo de 800m².

Em continuidade à análise, na variável V6, explorou-se com os aglomerados as possíveis associações entre lojistas. Porém não foi possível identificar um percentual, pois somente alguns entrevistados reconhecem que existem as redes e citam os nomes. Como exemplo, os lojistas do aglomerado de móveis não planejados, situado na Alameda São Gabriel, citam a Associação Alameda São Gabriel. Outro caso citado pelos aglomerados planejados é o *Shopping Interlar* de Interlagos, com atuação no segmento de móveis, que informaram sobre a Associação dos Lojistas do *Shopping Interlar* Interlagos. Além de quatro empresas do *Shopping*

Arena Motors, do segmento de automóveis, informarem que são associadas à Associação dos Lojistas do SP Market.

Com isso, este resultado, apesar de pequeno, corrobora com a teoria, pois oferece uma pequena amostra das empresas *versus* as associações o que, conforme Zaccarelli *et al.* (2008), é relevante, pois um bom relacionamento entre lojistas e a associação tem como propósito a melhoria e fortalecimento do aglomerado.

Por conseguinte, a V62 explora o faturamento médio das empresas, assunto que requer uma ressalva, visto que, ao se questionarem os entrevistados sobre valores, mesmo aproximados, existe certo receio das empresas em responderem tal questionamento. Foi o que ocorreu nesta pesquisa, fazendo com que, das 535 empresas, houvesse apenas 401 respondentes dispostos a indicar o faturamento, conforme exposto na Tabela 8.

Tabela 8: Ausência de respostas do faturamento das empresas.

Categoria		N	Mean	Std. Deviation	Missing	
					Count	Percent
Automóveis Rua	V62_Faturamento	131	4,19	3,056	47	26,4
Móveis Rua	V62_Faturamento	64	6,22	3,731	56	46,7
Móveis Shopping	V62_Faturamento	82	6,24	3,419	27	24,8
Automóveis Shopping	V62_Faturamento	124	5,07	3,158	4	3,1

Fonte: A Autora.

Por meio do faturamento médio, foi possível identificar o porte das empresas. A Lei Complementar n.º 139/2011 (RFB, 2012) considera Microempresa (ME) as pessoas jurídicas com receita bruta anual de até R\$ 360 mil e Empresas de Pequeno Porte (EPP) aquelas com receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões. Já a Lei n.º 10.165/2000 (BRASIL, 2000) considera empresas de Médio Porte aquelas com receita bruta anual superior a R\$ 1,2 milhão e igual ou inferior a R\$ 12 milhões; as empresas acima de R\$ 12 milhões são consideradas de grande porte. Na Tabela 9 estão classificadas as empresas pelo porte, segundo essas Leis.

Tabela 9: Classificação do porte das empresas.

Faixa de Faturamento	Aglomerados não Planejado		Total	Aglomerados Planejado		Total	%	Classificação
	Automóveis Rua	Móveis rua		Automóveis shopping	Móveis shopping			
Igual ou superior a R\$ 100.000,00	22	5	14%	0	4	2%	61%	ME
Superior a R\$ 100.000,00 e igual ou inferior a R\$ 150.000,00	29	7	18%	13	10	11%		
Superior a R\$ 150.000,00 e igual ou inferior a R\$ 250.000,00	16	10	13%	38	10	23%		
Superior a R\$ 250.000,00 e igual ou inferior a R\$ 350.000,00	21	9	15%	36	8	21%		
Superior a R\$ 350.000,00 e igual ou inferior a R\$ 450.000,00	8	2	5%	7	8	7%	24%	EPP
Superior a R\$ 450.000,00 e igual ou inferior a R\$ 550.000,00	14	0	7%	0	7	3%		
Superior a R\$ 550.000,00 e igual ou inferior a R\$ 650.000,00	1	5	3%	3	2	2%		
Superior a R\$ 650.000,00 e igual ou inferior a R\$ 750.000,00	2	3	3%	1	7	4%		
Superior a R\$ 750.000,00 e igual ou inferior a R\$ 950.000,00	3	2	3%	0	5	2%		
Superior a R\$ 950.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.000.000,00	2	5	4%	0	7	3%		
Superior a R\$ 1.000.000,00	13	16	15%	25	15	19%	15%	MP/GP
Total			100%	Total		100%		

Fonte: A Autora.

Da combinação dos critérios anunciados por essas duas legislações, foi possível identificar nos aglomerados não planejados de automóveis que 61% das empresas são ME, seguidas de EPPs com 24%. Somente 15% são de médio e grande portes. Ao se analisar a classificação referente ao número de funcionários, utilizou-se a variável V63, conforme ilustrado na Tabela 10.

Tabela 10: Classificação do número de funcionários das empresas.

Planejado/Não Planejado	Categoria	Minimum	Maximum
Não Planejado	Automóveis Rua	1	90
	Móveis Rua	2	100
Planejado	Móveis Shopping	1	22
	Automóveis Shopping	3	65

Fonte: A Autora.

Observa-se na Tabela 10 que os aglomerados não planejados são maiores em número de funcionários do que os planejados, o que pode estar associado: ao porte das empresas que são ME e EPP, ao tamanho e custo por m², conforme indicado na Tabela 7.

Para finalizar o perfil das empresas pertencentes aos aglomerados, a teoria sobre *cluster* e aglomerações indica as vantagens decorrentes de externalidades positivas provenientes da proximidade geográfica entre as empresas participantes de uma aglomeração (SCITOVSKY 1954; FREEMAN, 1987; PORTER 1990; KRUGMAN, 1993; LUNDVALL, 1995; NEWLANDS, 2003; DOTTO; PERRY, 2005; WITTMANN; BOFF, 2006; ZACCARELLI *et al.*, 2008). As externalidades positivas podem ser: introdução de inovações tecnológicas, introdução de lojas com mão de obra especializada, troca de conhecimento, produtos e processos coordenados por uma estrutura institucional que objetiva fomentar e organizar a aglomeração para incrementar sua competitividade.

Diante do exposto, foi indicada aos pesquisadores de campo para observação *in loco* a busca pela identificação de externalidades positivas: verificar se nos aglomerados planejados e não planejados de móveis existem escritórios de arquitetura e lojas de acessórios para decoração nas mesmas ruas ou ruas adjacentes, como também nas proximidades, e também dentro dos *shoppings*. Quanto ao *shopping* de automóveis, buscou-se verificar a existência de oficinas mecânicas, lojas de acessórios, peças e escritórios de despachantes nas mesmas ruas ou ruas adjacentes, como também próximos e ainda dentro dos *shoppings*.

Tais características foram identificadas nos aglomerados planejados e não planejados de ambos os segmentos prospectados na pesquisa de campo, corroborando o que os autores Scitovsky (1954); Freeman (1987); Porter (1990); Krugman (1993); Lundvall (1995); Newlands (2003); Dotto; Perry (2005); Wittmann; Boff (2006); Zaccarelli *et al.* (2008) afirmam: os benefícios das aglomerações estão relacionados às externalidades por eles promovidas, ou seja, há divisão de serviços comuns, bem como a diversificação da força de trabalho, que é um resultado da cooperação que as empresas deliberam entre si.

Além disso, esse resultado também confirma a posição de Donaire *et al.* (2013), ao afirmarem em suas pesquisas que as concentrações geográficas de estabelecimentos interdependentes vivenciam os mesmos problemas e, ao mesmo tempo, beneficiam-se das mesmas oportunidades. Para esses autores, as empresas pertencentes a uma concentração geográfica podem-se beneficiar dessas características e apresentar maior competitividade, pois aplicam as práticas que dão melhores resultados, além de gerar estímulo à inovação, especialização de mão de obra e das atividades econômicas relacionadas.

4.2 Análise Fatorial Exploratória dos Construtos

Na primeira fase deste estudo, a análise multivariada utilizada foi a Análise Fatorial Exploratória - AFE. Segundo Prearo *et al.* (2011), a AFE procura determinar a composição subjacente numa matriz de dados, tendo como propósito reduzir um amplo conjunto de variáveis a um pequeno número de fatores que resume a capacidade explicativa dos dados originais.

Os autores ainda afirmam que o principal objetivo da AFE é o de tentar formar uma composição própria entre as variáveis que estão sendo analisadas por meio de composições de correlação subjacentes, isto é, almeja-se determinar fatores altamente interrelacionados. É usada para diminuir a complexidade de um amplo número de variáveis a um arranjo menor; em

outras palavras, tem como objetivo explicar o fenômeno de maneira minuciosa (PREARO *et al.*, 2011).

Além disso, no entendimento de Hair *et al.* (2009), para se estabelecer um bom desenvolvimento da análise fatorial é necessário haver:

- ✓ identificação e formulação adequada do problema;
- ✓ construção da matriz de correlação;
- ✓ determinação do número de fatores;
- ✓ rotação dos fatores;
- ✓ interpretação dos fatores;
- ✓ cálculo das cargas fatoriais ou escolha de variáveis substitutas e
- ✓ determinação do ajuste do modelo.

Em virtude de os construtos colaboração, competição e cooperação serem amplos e por não se conhecer a relação de dependência entre as variáveis, além de não haver a certeza de que as variáveis possuam uma estrutura de relacionamento e ainda se essa estrutura pode ser interpretada de forma coerente, optou-se pela Análise Fatorial Exploratória - AFE para entender e identificar a estrutura entre as variáveis (HAIR *et al.* 2009; CORRAR *et al.* 2009) desses construtos com base no resultado da análise fatorial. Ou seja, reduzindo-se os dados a um tamanho manuseável, pois num primeiro momento estavam muito complexos, foi possível interpretar melhor os resultados. Assim, pode-se afirmar que a Análise Fatorial Exploratória foi utilizada nesta pesquisa para verificar a unidimensionalidade dos fatores como *input* ao uso da modelagem de equações estruturais.

Antes de se analisarem os resultados da análise fatorial, 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, conforme parâmetros expostos no Quadro 22.

Quadro 22: Premissas subjacentes ao uso da Análise Fatorial Exploratória.

Premissas Subjacentes	Considerações	Autores
Tamanho da amostra	5 a 20 casos por variável	Stevens (1996)
	5 casos por variável	Pestana e Gageiro (2000)
	20 casos por variável	Hair (2005)
	300 casos no total	Tabachnik e Fidell (1996)
Multicolinearidade	MSA (<i>Measure of Sampling Adequacy</i>) > 0,5	Pestana e Gageiro (2000); Tabachnik e Fidell (1996); Garson (2007)

	KMO (<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>) > 0,5	Pestana e Gageiro (2000); Tabachnik e Fidell (1996); Garson (2007)
Normalidade multivariada	Condição para os testes de significância	Hair (2005); Garson (2007)

Fonte: Adaptado de Prearo *et al.* (2011, p. 628).

Quanto ao tamanho da amostra, este caso atende as premissas do método, com 535 empresas pesquisadas, conforme ilustrado na Tabela 1. As demais premissas: os testes **MSA- Measure of Sampling Adequacy** e **KMO - Kaiser-Meyer-Olkin** são tratados a seguir em cada construto. 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.

4.3 Análise Fatorial Exploratória do Construto Cooperação/Colaboração

Inicialmente foram rodadas todas as 12 variáveis que formam o construto cooperação/colaboração, conforme se demonstra no Quadro 22. Assim, com o propósito de validar a AFE, esta foi medida pelos testes **KMO - Kaiser-Meyer-Olkin** e **MSA- Measure of Sampling Adequacy**. Para Prearo *et al.* (2011), o **KMO** informa a medida de adequação dos dados e analisa o ajuste desses dados adotando todas as variáveis simultaneamente. No Quadro 23 expõem-se as variáveis para a análise do construto cooperação/colaboração.

Quadro 23: Variáveis para análise do construto cooperação/colaboração.

Cooperação/colaboração	Nº da Variável
Os lojistas trocam experiências e aprendizagens com os demais lojistas da rua/ <i>shopping</i> .	V8
As atividades conjuntas entre os lojistas são realizadas num clima de confiança.	V9
Os lojistas compartilham conhecimentos, tais como leis que regem o setor e conhecimentos técnicos.	V10
Na eventualidade de não poderem atender o cliente, os lojistas costumam indicar lojas concorrentes.	V11
Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre os fornecedores.	V12
Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre os clientes.	V13
Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre as tendências de consumo.	V14
Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre práticas de gestão.	V15
Os lojistas compartilham uns com as outras novas tecnologias para o desenvolvimento dos negócios.	V16

Os lojistas desenvolvem atividades de ajuda com os demais lojistas da rua/shopping.	V17
Existe comunicação entre os lojistas do shopping.	V18
Os lojistas desenvolvem ações de colaboração entre eles para melhorias da rua/shopping.	V19

Fonte: A Autora.

Prearo *et al.* (2011) indicam que, se as correlações parciais forem pequenas, o teste KMO terá valor de 1 a 0,9. Em outras palavras, próximo a 1, o que indicará melhor adequação dos dados para a análise fatorial. Os autores ainda afirmam nas suas interpretações que valores de 0,8 a 0,9 indicam boa adequação; valores de 0,7 a 0,8 indicam média adequação; valores de 0,6 a 0,7 indicam razoável adequação; valores de 0,5 a 0,6 indicam má adequação e, por fim, valores $< 0,5$ são inaceitáveis. Para esta pesquisa, o **KMO** obteve um valor de **0,918**, o que indica uma ótima adequação dos dados para a análise fatorial.

O teste de esfericidade de *Bartlett's* é indicado para ser feito antes da Análise Fatorial, tendo como objetivo testar a correlação entre as variáveis (PREARO *et al.*, 2011). Para esta pesquisa, o nível de significância empregado foi sig $< 0,05$. Logo, aceitou-se a hipótese alternativa de que as correlações entre as variáveis são significativamente diferentes de zero, ou seja, são suficientes para se continuar a AFE do construto cooperação/colaboração.

Segundo Prearo *et al.* (2011 p.627), o MSA indica multicolinearidade entre as variáveis, o que significa uma perfeita ou exata relação linear entre algumas ou todas as variáveis explicativas de um modelo de regressão. Dessa forma, $MSA \geq 0,80$ - admirável; $\geq 0,70$ - mediano; $\geq 0,60$ - medíocre e $\leq 0,50$ - inaceitável. Verifica-se na Tabela 11 que a matriz anti-imagem apresenta um nível de MSA na maioria das variáveis acima de 0,9, existindo somente três variáveis com valores um pouco abaixo de 0,9, tais como: V9 = 0,898; V16 = 0,871 e V17 = 0,880). Esses resultados indicam que os fatores do construto cooperação/colaboração conseguem descrever satisfatoriamente as variações dos dados.

Tabela 11: Matriz anti-imagem-MSA do construto cooperação/colaboração.

Anti-image	V8	,923^a	-,398	-,190	-,081	-,007	-,039	-,068	,035	-,079	,032	-,083	-,008
Correlation	V9	-,398	,898^a	-,325	-,058	,065	-,028	-,012	-,021	,052	-,080	-,021	-,137
	V10	-,190	-,325	,934^a	-,056	-,112	,027	-,100	-,175	,017	,026	-,074	,008
	V11	-,081	-,058	-,056	,942^a	-,137	-,172	,001	-,078	,087	,089	-,168	-,124
	V12	-,007	,065	-,112	-,137	,920^a	-,402	-,141	,047	,028	-,191	,011	-,062
	V13	-,039	-,028	,027	-,172	-,402	,928^a	-,223	-,151	-,053	-,045	-,027	-,024
	V14	-,068	-,012	-,100	,001	-,141	-,223	,946^a	-,196	-,070	,044	-,225	,073
	V15	,035	-,021	-,175	-,078	,047	-,151	-,196	,930^a	-,337	-,128	,129	-,045
	V16	-,079	,052	,017	,087	,028	-,053	-,070	-,337	,871^a	-,569	-,109	-,173
	V17	,032	-,080	,026	,089	-,191	-,045	,044	-,128	-,569	,880^a	-,007	,021
	V18	-,083	-,021	-,074	-,168	,011	-,027	-,225	,129	-,109	-,007	,927^a	-,288
	V19	-,008	-,137	,008	-,124	-,062	-,024	,073	-,045	-,173	,021	-,288	,939^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: A Autora.

Com o objetivo de avaliar a proporção da variância total em cada variável, foi analisada a comunalidade, que expressa quanto das variações da variável está sendo explicado pelo conjunto de fatores, e seus valores necessitam ser maiores que 0,50, segundo Hair *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011). Observa-se na Tabela 12 que a variável V19 obteve índice inferior a 0,50 e a variável V11 obteve a segunda menor comunalidade, maior que 0,50, sendo seu valor 0,507. Neste caso, optou-se por retirar a V19 para uma próxima análise.

Tabela 12: Comunalidade

Variáveis	Initial	Extraction
V8	1	,673
V9	1	,682
V10	1	,649
V11	1	,507
V12	1	,590
V13	1	,677
V14	1	,621
V15	1	,719
V16	1	,810
V17	1	,777
V18	1	,532
V19	1	,481

Fonte: A Autora.

Quanto à variância total explicada pelo modelo fatorial obtido, Hair *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011) asseveram ser a soma do quadrado das cargas fatoriais dividida pelo número de variáveis. Para esses autores, a variância total explicada precisa ser > 60%. Neste caso, a variância total explicada dos dois fatores foi 64,317%, conforme exposto na Tabela 13. Apesar de a variância total explicada ter sido >60%, na análise da comunalidade observou-se que uma das variáveis apresentou comunalidade abaixo de 0,50.

Tabela 13: Total da variância explicada.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared		
	Total	Variance	%	Total	Variance	Cumulative %	Total	Variance	%
1	6,568	54,737	54,737	6,568	54,737	54,737	3,958	32,984	32,984
2	1,150	9,581	64,317	1,150	9,581	64,317	3,760	31,333	64,317

Fonte: A Autora.

Por meio da matriz de componentes rotacionados pelo método de Rotação Ortogonal Varimax, apresentado na Tabela 14, verifica-se a composição de cada um dos dois fatores extraídos na análise. Objetiva-se, na Rotação Ortogonal Varimax, conforme Hair *et al.* (2009 p. 119), a “simplificação das linhas e colunas da matriz fatorial, facilitando, então, sua interpretação”. Segundo Hair *et al.* (2009), o intuito é maximizar a soma de variâncias das cargas exigidas da matriz fatorial. Com isso, tenta-se carregar os pesos para que cada variável possa estar relacionada a apenas um fator. A Tabela 14 demonstra uma separação mais clara dos fatores, mas ainda não tão satisfatória, pois a V19 apresentou as menores cargas fatoriais, sendo 0,444 no primeiro fator e 0,533 no segundo. Tais resultados indicam que essa variável não demonstrou grande associação com os dois fatores encontrados, o que determinará uma segunda tentativa.

Tabela 14: Matriz de rotação Varimax primeira Tentativa

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
V17	,867	
V16	,867	
V15	,784	
V13	,678	,466
V12	,645	,417
V14	,609	,499
V9		,797
V8		,788
V10		,738
V11		,676
V18		,622
V19	,444	,533

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. Rotation converged in 3 iterations.

Fonte: A Autora.

Com a retirada da variável V19, realizou-se uma segunda tentativa com onze variáveis restantes, visando à obtenção de uma AFE satisfatória. O teste KMO passou para 0,912, um pouco inferior do que na primeira tentativa de 0,918. Mesmo assim, o resultado do KMO de 0,912 ainda é muito satisfatório, conforme apregoam Prearo *et al.* (2011). O teste de esfericidade de *Bartlett's* continua rejeitando a hipótese nula com valor de sig < 0,00, valor altamente significativo, ou seja, permanece validando a utilização da AF.

Nesta segunda tentativa, os testes KMO e *Bartlett's* continuam bastante significativos, bem como ocorreu uma melhoria no poder de explicação do modelo, saindo de 64,317% da primeira tentativa para 66,118%, o que pode ser observado na Tabela 15 que ilustra o total da variância explicada.

Tabela 15: Total da variância explicada da segunda tentativa.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulati ve %	Total	% of Variance	Cumulati ve %	Total	% of Variance	Cumulati ve %
1	6,134	55,763	55,763	6,134	55,763	55,763	3,787	34,429	34,429
2	1,147	10,425	66,188	1,147	10,425	66,188	3,493	31,758	66,188

Fonte: A Autora.

Verifica-se, na Tabela 16, que os resultados acerca da comunalidade indicam que a maioria das variáveis aumentou em relação à primeira tentativa, após a retirada da V19, tais como: V8, V9, V10, V12, V13, V14, V15 e V17. Somente as variáveis V11 (era 0,507 e caiu para 0,504), V16 (era 0,810 e caiu para 0,807) e V18 (era 0,532 e caiu para 0,511) sofreram alteração. Como se observa, houve uma pequena redução nessas variáveis. Mesmo com a pequena redução dessas variáveis na comunalidade, todas as variáveis da matriz de comunalidade apresentaram valores superiores a 0,50, conforme recomendam Hair *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011). Diante dos resultados indicados, verifica-se alta proporção de variância comum dentro das variáveis, resultando em dois fatores subjacentes aos dados e que são úteis na análise da cooperação/colaboração das empresas pertencentes aos aglomerados varejistas, objeto deste estudo.

Tabela 16: Comunalidade da segunda tentativa.

Variáveis	Initial	Extraction
V8	1,000	,687
V9	1,000	,687
V10	1,000	,668
V11	1,000	,504
V12	1,000	,596
V13	1,000	,685
V14	1,000	,635
V15	1,000	,722
V16	1,000	,807
V17	1,000	,779
V18	1,000	,511

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: A Autora.

A matriz de correlação anti-imagem MSA (*Measure of Sampling Adequacy*), nessa segunda tentativa, continua apresentando a maioria dos valores das variáveis individuais superiores a 0,900, conforme Tabela 17, evidenciando, assim, a adequação amostral pelo Teste MSA, haja vista que Prearo *et al.* (2011) afirmam que $MSA \geq 0,80$ é um resultado admirável.

Tabela 17: Matriz anti-imagem (MSA) da segunda tentativa.

Anti-image	V8	,916^a	-,403	-,190	-,082	-,008	-,040	-,067	,035	-,082	,032	-,089
Correlation	V9	-,403	,893^a	-,327	-,077	,057	-,032	-,002	-,028	,029	-,078	-,064
	V10	-,190	-,327	,930^a	-,056	-,112	,027	-,101	-,175	,019	,026	-,075
	V11	-,082	-,077	-,056	,932^a	-,146	-,177	,010	-,084	,067	,092	-,214
	V12	-,008	,057	-,112	-,146	,915^a	-,404	-,137	,044	,018	-,190	-,007
	V13	-,040	-,032	,027	-,177	-,404	,922^a	-,222	-,153	-,058	-,044	-,036
	V14	-,067	-,002	-,101	,010	-,137	-,222	,947^a	-,194	-,059	,043	-,214
	V15	,035	-,028	-,175	-,084	,044	-,153	-,194	,923^a	-,350	-,127	,121
	V16	-,082	,029	,019	,067	,018	-,058	-,059	-,350	,862^a	-,574	-,169
	V17	,032	-,078	,026	,092	-,190	-,044	,043	-,127	-,574	,871^a	-,001
	V18	-,089	-,064	-,075	-,214	-,007	-,036	-,214	,121	-,169	-,001	,936^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: A Autora.

Após a rotação pelo método Varimax, nesta segunda tentativa, já se observa uma classificação mais precisa das variáveis em cada um dos fatores, conforme exposto na Tabela 17. Dessa forma, pode-se concluir que:

- ✓ o fator 1 é composto pelas variáveis V17, V16, V15, V13, V12 e V14;
- ✓ o fator 2 é composto pelas variáveis V9, V8, V10, V11 e V18.

Diante disso, uma terceira tentativa de análise fatorial não foi necessária, haja vista que as variáveis formaram seus fatores de forma clara e nenhuma premissa da análise fatorial foi violada, tais como MSA, KMO, teste de esfericidade de *Bartlett's* Comunalidade e variância total explicada.

Tabela 18: Matriz de rotação Varimax da segunda tentativa.

Rotated Component Matrix ^a		
Variáveis	Component	
	1	2
V17	,868	
V16	,867	
V15	,785	
V13	,681	,471
V12	,647	,422
V14	,613	,509
V9		,800
V8		,796
V10		,748
V11		,673
V18		,603

Extraction Method: Principal Component
a. Rotation converged in 3 iterations.

Fonte: A Autora.

No construto cooperação/colaboração foi retirada somente a variável “V19 = Os lojistas desenvolvem ações de colaboração entre eles para melhorias da rua/*shopping*”, por meio da AFE, o que pode ser visto na Tabela 18. Levando-se em consideração a retirada da V19, sua supressão pode estar relacionada ao fato de as empresas serem independentes, ou seja, elas podem aderir ou não às ações coletivas, pois, segundo Porter (1999), o comportamento competitivo das empresas pode ser caracterizado pela maximização de ganhos individuais.

Quadro 24: Nomeação dos fatores do construto cooperação/colaboração.

	Variáveis do Construto cooperação/colaboração	Carga Fatorial
Fator 1 – Troca de informações conjuntas =TIC	V17= Os lojistas desenvolvem atividades de ajuda com os demais lojistas do <i>shopping</i> .	0,868
	V16= Os lojistas compartilham uns com os outros sobre novas tecnologias para o desenvolvimento dos negócios.	0,867
	V15= Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre práticas de gestão.	0,785
	V13= Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre os clientes.	0,681
	V12= Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre os fornecedores.	0,647
	V14= Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre as tendências de consumo.	0,613
	V9= As atividades conjuntas entre os lojistas são realizadas num clima de confiança.	0,800
	V8= Os lojistas trocam experiências e aprendizagens com os demais lojistas do <i>shopping</i> .	0,796

Fator 2 – Ações conjuntas = AC	V10= Os lojistas compartilham conhecimentos, tais como leis que regem o setor e conhecimentos técnicos.	0,748
	V11= Na eventualidade de não poderem atender o cliente, os lojistas costumam indicar lojas concorrentes.	0,673
	V18= Existe comunicação entre os lojistas do <i>shopping</i> .	0,603

Fonte: A Autora.

Assim, o construto cooperação/colaboração entre as empresas pertencentes aos aglomerados-foco deste estudo foi avaliado por meio de dois fatores extraídos pelo processo de Análise Fatorial Exploratória, conforme visto no Quadro 24. O primeiro fator denominado ‘Troca de informações conjuntas – TIC’ é composto pelas variáveis V17, V16, V15, V13, V12 e V14. A ordem das variáveis está conforme seu poder de explicação, sendo que a variável V17 apresenta a maior carga fatorial (0,868). O segundo fator foi denominado ‘Ações conjuntas – AC’, composto pelas variáveis V9, V8, V10, V11 e V8, sendo a V9 a variável com maior carga fatorial (0,800).

A nomeação dos fatores de cada construto (cooperação/colaboração, competição e coopetição) ocorreu por meio da maior carga fatorial, conforme indicações de Hair *et al.* (2009).

4.3.1 Considerações acerca dos Resultados do Construto Cooperação/ Colaboração

O fator 1, denominado troca de informações conjuntas, ilustrado no Quadro 23, como resultado da AFE, está em consonância com a teoria exposta no referencial teórico desta pesquisa. Os autores Oliver (1996); Lado; Boyd; Hanlon (1997); Luo (2005); Ho (2006); Alighieri; Lima; Filho (2006); Rech; Testa; Luciano (2006); Loureiro (2007); Farias (2007); Zaccarelli *et al.* (2008); Bengtsson; Kock (1999,2000, 2014); Amato Neto (2009); Kim *et al.* (2013) e Silva (2012) fundamentam as trocas de informações conjuntas como relacionamentos interorganizacionais, sendo comuns nos *clusters*, aglomerações, distritos industriais, redes de cooperação e de negócios. Esse resultado foi maior na carga fatorial da variável V17 (0,868), pela qual se verifica que os lojistas desenvolvem atividades de ajuda com os demais lojistas do *shopping*.

Esses autores ressaltam que os relacionamentos interorganizacionais podem proporcionar às empresas e ao aglomerado algumas vantagens como escala e poder de mercado, soluções de problemas, aprendizagem organizacional, inovação, maior transferência de informações e tecnologia, proximidade geográfica, redução de custos e riscos e um nível maior de relações sociais entre os participantes.

Assim, é por meio desses relacionamentos interorganizacionais que as empresas efetuam ações conjuntas (OLIVER, 1996; LADO; BOYD; HANLON,1997; LUO 2005; HO, 2006; ALIGHIERI; LIMA; FILHO, 2006; RECH; TESTA; LUCIANO, 2006; LOUREIRO,

2007; FARIAS, 2007; BENGTTSSON; KOCK, 1999, 2000, 2014), conforme foi averiguado por meio do fator 2, que obteve o maior resultado de maior carga fatorial da variável V9 (0,800), que indica serem as atividades conjuntas entre os lojistas realizadas num clima de confiança, conforme ilustrado no Quadro 24.

Segundo a teoria dos autores acima, por meio desses relacionamentos interorganizacionais e ações conjuntas, numa concentração geográfica, as empresas podem alcançar vantagem competitiva. Isso porque as estratégias colaborativas possibilitam à empresa adquirir habilidades antes não observadas, já que essas passam a ser utilizadas na geração de inovação e crescimento de receita; gestão de talentos e desenvolvimento de lideranças; melhoria da conectividade com o cliente; eficácia da força de vendas; execução e alinhamento da estratégia; retorno financeiro mediante colaboração eficaz, bem como na transferência das melhores práticas adotadas pelas empresas pertencentes à aglomeração ou *cluster*.

Também é possível corroborar o resultado obtido na pesquisa de campo com a teoria dos jogos de soma positiva (NIELSEN, 1988), pois, na medida em que cresce a cooperação, aumenta também a possibilidade de os jogadores aumentarem os benefícios que recebem ao participarem do jogo. Ou seja, todos os jogadores ganham, premissa da teoria dos jogos de soma não zero (ROSENSCHEIN; ZLOTKIN, 1994 *apud* NÉRI; DAHIA, 2004), na qual os valores se deslocam em diferentes direções, possibilitando que todas as partes alcancem melhores resultados. Em outras palavras, os resultados podem ser maiores ou menores do que zero, levando o participante a se beneficiar, mas não necessariamente na mesma proporção do prejuízo do outro jogador.

4.4 Análise Fatorial Exploratória do Construto Competição

Quanto ao construto competição, inicialmente também foi rodado com todas as suas dezessete variáveis inclusas (V20 a V36), conforme ilustrado no Quadro 25.

Quadro 25: Variáveis para análise do construto competição.

Assertivas de competição	Nº da Variável
A competição entre os lojistas é acirrada.	V20
A concorrência em aparência física da loja aumenta a competição entre as lojas da rua.	V21
A concorrência acerca do melhor atendimento aumenta a competição entre as lojas da rua.	V22
A concorrência em preços e promoções dos produtos aumenta a competição entre as lojas da rua.	V23
A concorrência sobre as características dos produtos disponibilizados para venda aumenta a competição entre as lojas da rua.	V24

Estar localizado numa concentração de lojas do mesmo segmento influencia a concorrência da rua.	V25
Nesta rua há uma concorrência mais forte do que a concorrência de lojas “isoladas” (não integrantes desta rua).	V26
A concorrência contribui para a sobrevivência das lojas da rua.	V27
Existem conflitos de interesses financeiros/econômicos entre os lojistas da rua.	V28
Existe rivalidade entre os lojistas da rua.	V29
As empresas de grande porte desta rua influenciam o fechamento das pequenas empresas.	V30
Sempre que possível, os lojistas da rua tomam clientes de seus concorrentes.	V31
Sempre que possível, os lojistas da rua copiam os procedimentos de outros lojistas concorrentes.	V32
A concorrência pela liderança de mercado (ser o melhor) é comum na rua.	V33
Os funcionários são um dos fatores de competição com os demais concorrentes.	V34
Os funcionários são utilizados para avaliar o comportamento de vendas dos concorrentes.	V35
Existem informações falsas que circulam sobre os concorrentes da rua.	V36

Fonte: A Autora.

O teste *Kaiser Meyer Olkin* - KMO do construto competição resultou num valor de 0,817. Considerando-se o que Prearo *et al.* (2011) afirmam nas suas interpretações, quando o KMO resultar em valores entre 0,8 a 0,9, é considerado bom, o que indica uma boa explicação entre as variáveis constituintes. Quanto ao teste de Esfericidade de *Bartlett's*, o nível de significância foi de $\text{sig} < 0,00$, o que indica uma boa correlação entre as variáveis, conforme ressaltam Prearo *et al.* (2011) e Hair *et al.* (2009).

Tabela 19: Matriz anti-imagem do construto competição.

Anti-image Correlation	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29	V30	V31	V32	V33	V34	V35	V36
V20	,844^a	-,298	,062	-,062	-,015	-,055	-,088	-,064	-,031	-,210	,031	-,033	,029	,026	-,046	-,025	-,154
V21	-,298	,820^a	-,392	-,011	-,073	-,103	-,025	,081	-,058	,044	-,025	,013	-,028	-,004	,032	-,043	-,056
V22	,062	-,392	,802^a	-,329	-,195	-,035	,090	-,070	,079	,057	,095	,060	-,090	-,126	-,088	,064	,085
V23	-,062	-,011	-,329	,872^a	-,256	-,108	-,113	-,024	-,045	-,011	,038	-,025	,048	-,097	,061	,030	-,095
V24	-,015	-,073	-,195	-,256	,883^a	-,193	-,175	,034	,059	-,082	-,065	,030	,063	-,115	-,037	-,031	,054
V25	-,055	-,103	-,035	-,108	-,193	,887^a	-,192	-,235	,024	,015	-,017	-,015	-,046	,022	-,005	,046	,037
V26	-,088	-,025	,090	-,113	-,175	-,192	,806^a	-,241	-,163	,082	,073	-,052	,057	,017	,014	-,075	,059
V27	-,064	,081	-,070	-,024	,034	-,235	-,241	,828^a	-,006	-,069	,012	,028	-,055	-,013	-,069	,073	,002
V28	-,031	-,058	,079	-,045	,059	,024	-,163	-,006	,715^a	-,251	-,129	,069	-,074	,074	,072	-,106	-,204
V29	-,210	,044	,057	-,011	-,082	,015	,082	-,069	-,251	,787^a	-,142	-,257	,054	-,128	-,075	,077	-,059
V30	,031	-,025	,095	,038	-,065	-,017	,073	,012	-,129	-,142	,802^a	-,029	-,199	,034	-,086	-,079	-,055
V31	-,033	,013	,060	-,025	,030	-,015	-,052	,028	,069	-,257	-,029	,789^a	-,314	-,231	-,017	,041	-,060
V32	,029	-,028	-,090	,048	,063	-,046	,057	-,055	-,074	,054	-,199	-,314	,778^a	-,178	-,004	-,080	-,001
V33	,026	-,004	-,126	-,097	-,115	,022	,017	-,013	,074	-,128	,034	-,231	-,178	,825^a	-,376	,040	,074
V34	-,046	,032	-,088	,061	-,037	-,005	,014	-,069	,072	-,075	-,086	-,017	-,004	-,376	,792^a	-,306	-,092
V35	-,025	-,043	,064	,030	-,031	,046	-,075	,073	-,106	,077	-,079	,041	-,080	,040	-,306	,706^a	-,276
V36	-,154	-,056	,085	-,095	,054	,037	,059	,002	-,204	-,059	-,055	-,060	-,001	,074	-,092	-,276	,763^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: A Autora.

Em relação à multicolinearidade entre as variáveis do construto competição, realizado por meio do MSA, a Tabela 19 ilustra seus valores. Prearo *et al.* (2011) indicam que um MSA

$\geq 0,80$ seja um resultado admirável e que um $MSA \geq 0,70$ seja mediano. Neste caso, conforme expõe a Tabela 19, as variáveis que apresentaram valores abaixo de 0,8 foram V35 (0,706); V28 (0,715); V36 (0,763); V32 (0,778); V29 (0,787); V31 (0,789) e V34 (0,792). As demais variáveis obtiveram valores acima de 0,8. Mesmo que essas sete variáveis descritas do construto competição tenham obtido valores medianos, esse construto consegue descrever satisfatoriamente as variações dos dados.

A proporção da variância total em cada variável foi analisada por meio da comunalidade. A Tabela 20 mostra esses valores; as variáveis que obtiveram valores $< 0,50$ foram as V30 (0,373) e V20 (0,456). Essas variáveis não atendem o que diz a teoria apregoada por Hair *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011), para os quais os valores necessitam ser $> 0,50$. Neste caso, foi retirada a variável V30 com menor comunalidade, para a efetivação de uma segunda tentativa da análise fatorial.

Tabela 20: Comunalidade do construto competição.

Communalities		
Variáveis	Initial	Extraction
V20	1,000	,456
V21	1,000	,577
V22	1,000	,719
V23	1,000	,607
V24	1,000	,611
V25	1,000	,569
V26	1,000	,560
V27	1,000	,524
V28	1,000	,567
V29	1,000	,509
V30	1,000	,373
V31	1,000	,614
V32	1,000	,506
V33	1,000	,684
V34	1,000	,532
V35	1,000	,563
V36	1,000	,600

Extraction Method: Principal

Fonte: A Autora.

A variância total explicada pelo modelo fatorial obtido no construto competição por meio de quatro fatores foi de 56,30%, conforme é possível observar na Tabela 21. Como resultado, esse indicativo do construto competição não foi considerado satisfatório, haja vista que Hair *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011) indicam que esse valor precisa ser $> 60\%$.

Tabela 21: Variância total explicada do construto competição.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,423	26,018	26,018	4,423	26,018	26,018	3,094	18,202	18,202
2	2,472	14,543	40,560	2,472	14,543	40,560	2,431	14,300	32,501
3	1,523	8,960	49,520	1,523	8,960	49,520	2,141	12,591	45,092
4	1,153	6,784	56,305	1,153	6,784	56,305	1,906	11,212	56,305

Fonte: A Autora.

Por meio de componentes rotacionados pelo método de Rotação Ortogonal Varimax, exposto na Tabela 22, verifica-se que ainda não há uma separação muito clara dos quatro fatores. Isso porque essa matriz causa dúvidas quanto à composição de cada fator, na medida em que existem valores muito próximos tais como as variáveis V33; V34; V30; V20 e V25), razão pela qual foi realizada uma segunda tentativa de análise fatorial, retirando-se a variável V30.

Tabela 22: Matriz ortogonal varimax do construto Competição.

Rotated Component Matrix ^a				
Variáveis	Component			
	1	2	3	4
V22	,825	,104	-,145	
V21	,717		,221	,118
V23	,707			,318
V24	,704	,127		,315
V31		,770		,135
V32		,705		
V33	,469	,677		
V29		,545	,343	,306
V34	,386	,530	,283	-,148
V30	-,160	,446	,386	
V36			,767	
V35	,141	,124	,685	-,240
V28	-,185		,649	,328
V20	,350		,465	,329
V27	,160	,156		,686
V26	,280		,113	,682
V25	,472			,582

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. Rotation converged in 8 iterations.

Fonte: A Autora.

Com a retirada da variável V30, foi realizada uma segunda tentativa com dezesseis variáveis, para a obtenção de melhor análise fatorial do construto competição. O teste KMO passou de 0,817 para 0,814, pouco menor do que a primeira tentativa. Apesar dessa redução, esse valor ainda é considerado satisfatório, conforme ressaltam Prearo *et al.* (2011) ao

indicarem que um KMO com valores de 0,8 a 0,9 seja muito bom. Quanto ao teste de esfericidade de *Bartlett's*, continua muito significativo, com valor de ($\text{sig} < 0,00$), ou seja, continua validando a continuidade da AFE.

Apesar de o teste KMO e *Bartlett's* continuarem sendo significativos, nesta segunda tentativa do construto competição, o poder de explicação teve um pequeno incremento, saindo de 56,30% da primeira tentativa para 58,18%, o que pode ser observado na Tabela 23 que exhibe a variância total explicada. Esse valor ainda é considerado baixo, pois Hair *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011) asseveram que esse valor precisa ser $> 60\%$.

Tabela 23: Variância total explicada da segunda tentativa do construto competição.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,387	27,422	27,422	4,387	27,422	27,422	3,040	18,997	18,997
2	2,250	14,064	41,485	2,250	14,064	41,485	2,344	14,650	33,647
3	1,523	9,516	51,001	1,523	9,516	51,001	2,049	12,805	46,452
4	1,149	7,179	58,181	1,149	7,179	58,181	1,877	11,728	58,181

Fonte: A Autora.

Apesar de o poder de explicação ainda não ser tão significativo nesta segunda tentativa, a comunalidade das variáveis melhorou em relação à primeira com a retirada da variável V30, conforme se observa na Tabela 24. Somente a variável V32, que era 0,506, reduziu-se para 0,493, enquanto a variável V20, apesar de ter um pequeno incremento na segunda tentativa, saindo de 0,456 para 0,463, ainda continua com valores abaixo de 0,50 e com menor comunalidade. Ou seja, as variáveis com valores abaixo de 0,50 nesta segunda tentativa são a V20 e V32. Neste trabalho, para se obter melhor análise fatorial, optou-se por fazer uma terceira tentativa com a retirada da variável V20.

Tabela 24: Comunalidade da segunda tentativa do construto competição.

Communalities		
Variáveis	Initial	Extraction
V20	1,000	,463
V21	1,000	,585
V22	1,000	,726
V23	1,000	,609
V24	1,000	,622
V25	1,000	,573
V26	1,000	,560
V27	1,000	,527
V28	1,000	,565
V29	1,000	,523
V31	1,000	,648
V32	1,000	,493
V33	1,000	,693
V34	1,000	,538
V35	1,000	,567
V36	1,000	,617

Extraction Method: Principal

Fonte: A Autora.

A matriz de correlação anti-imagem MSA, nesta segunda tentativa do construto competição, continua apresentando a maioria dos valores admirável, acima de 0,80 e acima de 0,70. Somente as variáveis V28 (0,680) e V35 (0,675) apresentam valores medianos (PREARO *et al.*, 2011), o que pode ser observado na Tabela 25.

Tabela 25: Matriz anti-imagem da segunda tentativa do construto competição.

Anti-image	V20	,844^a	-,298	,060	-,063	-,013	-,054	-,090	-,065	-,027	-,208	-,032	,036	,025	-,044	-,023	-,153
Correlation	V21	-,298	,820^a	-,391	-,010	-,075	-,104	-,023	,082	-,062	,041	,013	-,034	-,003	,030	-,045	-,058
	V22	,060	-,391	,803^a	-,334	-,190	-,034	,084	-,072	,092	,072	,063	-,072	-,129	-,081	,072	,091
	V23	-,063	-,010	-,334	,871^a	-,254	-,107	-,116	-,025	-,040	-,005	-,024	,056	-,098	,064	,034	-,093
	V24	-,013	-,075	-,190	-,254	,887^a	-,194	-,171	,035	,051	-,092	,028	,051	-,113	-,043	-,036	,051
	V25	-,054	-,104	-,034	-,107	-,194	,887^a	-,191	-,235	,022	,013	-,015	-,051	,022	-,007	,045	,036
	V26	-,090	-,023	,084	-,116	-,171	-,191	,810^a	-,243	-,156	,093	-,050	,073	,015	,020	-,070	,064
	V27	-,065	,082	-,072	-,025	,035	-,235	-,243	,827^a	-,005	-,068	,028	-,054	-,013	-,069	,074	,002
	V28	-,027	-,062	,092	-,040	,051	,022	-,156	-,005	,680^a	-,274	,066	-,102	,080	,061	-,118	-,213
	V29	-,208	,041	,072	-,005	-,092	,013	,093	-,068	-,274	,772^a	-,264	,027	-,124	-,089	,066	-,067
	V31	-,032	,013	,063	-,024	,028	-,015	-,050	,028	,066	-,264	,773^a	-,326	-,230	-,019	,039	-,062
	V32	,036	-,034	-,072	,056	,051	-,051	,073	-,054	-,102	,027	-,326	,779^a	-,175	-,022	-,097	-,012
	V33	,025	-,003	-,129	-,098	-,113	,022	,015	-,013	,080	-,124	-,230	-,175	,825^a	-,375	,043	,076
	V34	-,044	,030	-,081	,064	-,043	-,007	,020	-,069	,061	-,089	-,019	-,022	-,375	,785^a	-,315	-,097
	V35	-,023	-,045	,072	,034	-,036	,045	-,070	,074	-,118	,066	,039	-,097	,043	-,315	,675^a	-,282
	V36	-,153	-,058	,091	-,093	,051	,036	,064	,002	-,213	-,067	-,062	-,012	,076	-,097	-,282	,739^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: A Autora.

Após a rotação por meio do método Varimax nesta segunda tentativa, ainda não se pode ter uma classificação mais precisa das variáveis em cada um dos construtos, pois algumas variáveis, tais como V33; V34; V29; V35; V28; V20; V27; V26 e V25, ainda não estão bem definidas em cada fator, o que pode ser confirmado na Tabela 24.

Tabela 26: Matriz ortogonal varimax do construto Competição da segunda tentativa.

Rotated Component Matrix^a				
Variáveis	Component			
	1	2	3	4
V22	,827	,137	-,133	
V21	,723		,228	,101
V24	,717	,138		,299
V23	,712			,305
V31		,788		,153
V33	,426	,714		
V32		,697		
V34	,344	,556	,300	-,141
V29		,542	,353	,319
V36		,104	,778	
V35	,115	,131	,693	-,238
V28	-,187		,647	,331
V20	,331	,117	,480	,330
V27	,163	,159		,688
V26	,288		,120	,678
V25	,490			,570

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. Rotation converged in 7 iterations.

Fonte: A Autora.

Em virtude de as variáveis do construto competição ainda não estarem classificadas de forma mais precisa em cada fator, foi necessário realizar uma terceira tentativa com a retirada de mais uma variável (V20), que apresentou menor comunalidade, conforme ilustrado na Tabela 26. Além disso, a variância total explicada desse construto ainda apresenta valores abaixo de 60% e, segundo a teoria apregoada por Hair *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011), esses valores precisam ser > 60%.

Com a retirada da variável V20 na terceira tentativa, restando 15 variáveis, o KMO teve novamente uma pequena redução, saindo de 0,814 na segunda tentativa para 0,803. Mesmo

assim, esse resultado continua bom, conforme ressaltam Prearo *et al.* (2011). O teste de esfericidade de *Bartlett's* também continua bastante significativo, sendo seu valor de sig<0,00.

O poder de explicação nessa terceira tentativa de uma melhor AF continua com seu valor abaixo de 60%, o que pode ser visto na Tabela 27: o valor passou de 58,18% para 59,70% de explicação com quatro fatores.

Tabela 27: Variância total explicada da terceira tentativa do construto competição.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,128	27,521	27,521	4,128	27,521	27,521	2,960	19,733	19,733
2	2,229	14,860	42,381	2,229	14,860	42,381	2,336	15,572	35,305
3	1,451	9,670	52,051	1,451	9,670	52,051	1,860	12,400	47,705
4	1,148	7,653	59,705	1,148	7,653	59,705	1,800	12,000	59,705

Fonte: A Autora.

Apesar de o poder de explicação nessa terceira tentativa ainda não ser satisfatório, a comunalidade melhorou em relação à primeira e segunda tentativas. Observa-se na Tabela 28 que somente a variável V32 apresenta índice inferior a 0,50. Todas as demais variáveis apresentam valores superiores a 0,50. Em virtude de a V32 não apresentar valores satisfatórios que a teoria de Hair *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011) respaldam em relação à comunalidade, a variável V32 foi retirada para uma quarta tentativa para melhorar a AFE.

Tabela 28: Comunalidade da terceira tentativa do construto competição.

Communalities		
Variáveis	Initial	Extraction
V21	1,000	,552
V22	1,000	,728
V23	1,000	,616
V24	1,000	,631
V25	1,000	,581
V26	1,000	,589
V27	1,000	,533
V28	1,000	,599
V29	1,000	,513
V31	1,000	,656
V32	1,000	,486
V33	1,000	,688
V34	1,000	,541
V35	1,000	,621
V36	1,000	,623

Extraction Method: Principal Component
Fonte: A Autora.

A matriz de correlação anti-imagem - MSA desta terceira tentativa indica uma melhoria na correlação entre as variáveis, pois somente as V28 (0,641) e V34 (0,657)

apresentam valores medianos, conforme a teoria de Prearo *et al.* (2011). A melhoria da matriz MSA pode ser vista na Tabela 29.

Tabela 29: Matriz anti-imagem da terceira tentativa do construto competição.

Anti-image Correlation	V21	,841^a	-,392	-,031	-,083	-,126	-,053	,065	-,073	-,023	,003	-,024	,004	,018	-,054	-,109
	V22	-,392	,798^a	-,332	-,190	-,030	,089	-,068	,094	,086	,065	-,075	-,131	-,078	,073	-,101
	V23	-,031	-,332	,864^a	-,256	-,111	-,122	-,029	-,042	-,019	-,026	,059	-,097	,062	,032	-,104
	V24	-,083	-,190	-,256	,880^a	-,195	-,173	,034	,051	-,097	,028	,052	-,113	-,043	-,036	,049
	V25	-,126	-,030	-,111	-,195	,876^a	-,197	-,239	,020	,001	-,017	-,049	,024	-,009	,043	,028
	V26	-,053	,089	-,122	-,173	-,197	,795^a	-,250	-,159	,076	-,053	,077	,017	,016	-,072	,051
	V27	,065	-,068	-,029	,034	-,239	-,250	,816^a	-,007	-,084	,026	-,052	-,012	-,072	,073	-,008
	V28	-,073	,094	-,042	,051	,020	-,159	-,007	,641^a	-,286	,065	-,101	,080	,060	-,118	-,220
	V29	-,023	,086	-,019	-,097	,001	,076	-,084	-,286	,759^a	-,276	,035	-,121	-,100	,063	-,102
	V31	,003	,065	-,026	,028	-,017	-,053	,026	,065	-,276	,760^a	-,325	-,230	-,021	,039	-,068
	V32	-,024	-,075	,059	,052	-,049	,077	-,052	-,101	,035	-,325	,777^a	-,176	-,020	-,097	-,007
	V33	,004	-,131	-,097	-,113	,024	,017	-,012	,080	-,121	-,230	-,176	,821^a	-,374	,044	,081
	V34	,018	-,078	,062	-,043	-,009	,016	-,072	,060	-,100	-,021	-,020	-,374	,775^a	-,316	-,105
	V35	-,054	,073	,032	-,036	,043	-,072	,073	-,118	,063	,039	-,097	,044	-,316	,657^a	-,289
	V36	-,109	,101	-,104	,049	,028	,051	-,008	-,220	-,102	-,068	-,007	,081	-,105	-,289	,706^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: A Autora.

Com a rotação pelo método Varimax, nesta terceira tentativa, conforme observado na Tabela 30, ainda há dúvidas quanto à composição de cada fator, pois ainda existem valores de explicação muito próximos em algumas variáveis, a saber: V33; V29; V34; V35; V28; V26; V27 e V25. Assim, essas variáveis ainda não estão relacionadas com precisão apenas num fator.

Tabela 30: Matriz ortogonal varimax do construto Competição da terceira tentativa.

Rotated Component Matrix ^a				
Variáveis	Component			
	1	2	3	4
V22	,830	,125	-,139	
V24	,721	,130		,307
V21	,714		,177	
V23	,714			,313
V31		,799		,129
V33	,439	,702		
V32		,690		
V29		,574	,295	,306
V34	,361	,540	,319	-,130
V36		,115	,781	
V35	,134	,114	,745	-,188
V28	-,179		,652	,372
V26	,291		,114	,699
V27	,166	,163		,689
V25	,491			,574

Extraction Method: Principal

a. Rotation converged in 7

Fonte: A Autora.

Em virtude de ainda não se obter uma AFE satisfatória nesta terceira tentativa, pois algumas premissas tais como comunalidade da variável V32 e o poder de explicação dos quatro fatores não atenderem o que a teoria de Hair *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011) aconselham, foi realizada uma quarta tentativa com a retirada da variável V32.

Nessa quarta tentativa de se obter uma AFE melhor, agora com catorze variáveis, o teste KMO apesar de novamente ter uma redução, saindo de 0,803 para 0,801, ainda continua

com um bom resultado. O teste de esfericidade de *Bartlett's* continua altamente significativo, pois o valor de sig<0,00 ainda valida a AFE.

O poder de esclarecimento continua com quatro fatores da AF nessa quarta tentativa, explicando quase 62% das variações das variáveis do construto competição, conforme Tabela 31. Dessa forma, acredita-se ter chegado a um grau de relacionamento e explicação das variáveis capaz de ser útil na avaliação do construto competição, haja vista que, segundo Hair *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011), a variância total explicada precisar ser >60%.

Tabela 31: Variância total explicada da quarta tentativa do construto competição.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	4,003	28,591	28,591	4,003	28,591	28,591	2,927	20,906
2	2,118	15,130	43,722	2,118	15,130	43,722	2,055	14,680	35,585
3	1,370	9,787	53,509	1,370	9,787	53,509	1,841	13,151	48,736
4	1,135	8,105	61,614	1,135	8,105	61,614	1,803	12,878	61,614

Fonte: A Autora.

Quanto à comunalidade observada na Tabela 32, as variáveis tiveram seus valores incrementados em relação às tentativas anteriores. Com isso, o somatório do quadrado dos relacionamentos dos fatores com as variáveis do construto competição apresenta-se de forma bastante razoável, pois as variáveis V22 e V33 apontam valores acima de 0,70 e as variáveis V23; V24; V28; V31; V35 e V36 estão com valores acima de 0,60. Somente as variáveis V25; V26; V27 e V34 apresentam valores acima de 0,50, o que atende as indicações da teoria apresentada por Hair *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011), que ressaltam precisarem ser esses valores >0,50.

Tabela 32: Comunalidade da quarta tentativa do construto competição.

Communalities		
Variáveis	Initial	Extraction
V21	1,000	,567
V22	1,000	,730
V23	1,000	,613
V24	1,000	,627
V25	1,000	,585
V26	1,000	,590
V27	1,000	,533
V28	1,000	,604
V29	1,000	,594
V31	1,000	,633
V33	1,000	,720
V34	1,000	,584
V35	1,000	,624
V36	1,000	,623

Extraction Method: Principal
Fonte: A Autora.

O MSA dessa quarta tentativa pode ser observado na Tabela 33. Verifica-se que seus valores não sofreram tanto incremento, como também não houve tanta diminuição em relação à terceira tentativa, cujos resultados foram ilustrados na Tabela 29, com a retirada da variável V32. Algumas variáveis, tais como as V24 (0,880) e V27 (0,816), permaneceram com seus valores iguais aos da terceira tentativa. As variáveis que diminuíram seus valores nessa quarta tentativa em relação à terceira foram: V21 (0,837); V22 (0,797); V23 (0,866); V25 (0,877); V26 (0,803); V33 (0,795); V34 (0,755); V35 (0,649) e V36 (0,695). As variáveis que tiveram incremento nessa quarta tentativa foram: V28 (0,650); V29 (0,746) e V31 (0,763).

Observa-se que tanto o incremento, quanto a diminuição da correlação entre as variáveis nessa quarta tentativa, com a retirada da variável V32, são muito pequenos e não quebram a premissa do $MSA > 0,5$ asseverada pelos autores pesquisados (TABACHNIK; FIDELL, 1996; PESTANA; GAGEIRO, 2000; GARSON, 2007 *apud* PREARO *et al.* 2011; HAIR *et al.* 2009).

Tabela 33: Matriz anti-imagem da quarta tentativa do construto competição.

Anti-image Correlation	V21	.837^a	-.395	-.029	-.081	-.127	-.051	.064	-.076	-.022	-.005	-7,295E-05	.017	-.057	-.110
	V22	-.395	.797^a	-.329	-.187	-.034	.096	-.072	.087	.089	.043	-.147	-.080	.066	.101
	V23	-.029	-.329	.866^a	-.259	-.109	-.127	-.026	-.036	-.021	-.007	-.088	.063	.038	-.104
	V24	-.081	-.187	-.259	.880^a	-.193	-.178	.037	.057	-.099	.047	-.106	-.042	-.032	.050
	V25	-.127	-.034	-.109	-.193	.877^a	-.194	-.242	.016	.003	-.035	.015	-.010	.039	.028
	V26	-.051	.096	-.127	-.178	-.194	.803^a	-.247	-.152	.074	-.030	.031	.018	-.065	.051
	V27	.064	-.072	-.026	.037	-.242	-.247	.816^a	-.012	-.082	.010	-.021	-.073	.068	-.008
	V28	-.076	.087	-.036	.057	.016	-.152	-.012	.650^a	-.284	.034	.064	.059	-.129	-.222
	V29	-.022	.089	-.021	-.099	.003	.074	-.082	-.284	.746^a	-.280	-.117	-.099	.067	-.102
	V31	-.005	.043	-.007	.047	-.035	-.030	.010	.034	-.280	.763^a	-.308	-.029	.008	-.074
	V33	-7,295E-05	-.147	-.088	-.106	.015	.031	-.021	.064	-.117	-.308	.795^a	-.384	.027	.081
	V34	.017	-.080	.063	-.042	-.010	.018	-.073	.059	-.099	-.029	-.384	.755^a	-.319	-.105
	V35	-.057	.066	.038	-.032	.039	-.065	.068	-.129	.067	.008	.027	-.319	.649^a	-.291
	V36	-.110	.101	-.104	.050	.028	.051	-.008	-.222	-.102	-.074	.081	-.105	-.291	.695^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: A Autora.

Com a rotação das variáveis por meio do método Varimax ilustrado na Tabela 34 nessa quarta tentativa, continua-se com quatro fatores. Fica mais clara a distribuição das variáveis em cada fator: os fatores 1 e 2 com quatro variáveis e os fatores 3 e 4 com três. No intuito de melhor distribuir as variáveis em cada fator, bem como verificar se ainda há a possibilidade de diminuir o número de fatores, foi realizada uma quinta tentativa com a retirada da V27 (0,533) com menor comunalidade, mesmo sendo esse valor considerável, o que pode ser observado na Tabela 32.

Tabela 34: Matriz ortogonal varimax do construto Competição da quarta tentativa.

Rotated Component Matrix ^a				
Variáveis	Component			
	1	2	3	4
V22	,833	,111	-,134	
V21	,722		,188	,106
V24	,709	,166		,309
V23	,706	,118		,317
V31		,788		,111
V33	,432	,728		
V29		,659	,269	,284
V34	,347	,593	,301	-,144
V36		,126	,779	
V35	,138	,100	,748	-,186
V28	-,178		,657	,372
V26	,284		,115	,703
V27	,160	,173		,688
V25	,490			,580

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. Rotation converged in 7 iterations.

Fonte: A Autora.

Com a retirada da V27, realizou-se uma quinta tentativa com treze variáveis no intuito de se obter uma AFE satisfatória. O teste KMO passou para 0,797, inferior à quarta tentativa, que foi de 0,801. Neste caso, o KMO passa a ser mediano, conforme ressaltam Prearo *et al.* (2011) para KMO com valores entre 0,7 e 0,8, considerado médio. O teste de esfericidade de *Bartlett's* continua significativo, com seu valor sig<0,00. O poder de explicação teve uma melhoria em relação à quarta tentativa, saindo de 61,61 para 63,97, conforme se vê na Tabela 35.

Tabela 35: Variância total explicada da quinta tentativa do construto competição.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,820	29,381	29,381	3,820	29,381	29,381	3,302	25,401	25,401
2	2,101	16,163	45,544	2,101	16,163	45,544	1,976	15,200	40,601
3	1,337	10,288	55,832	1,337	10,288	55,832	1,655	12,731	53,332
4	1,059	8,147	63,979	1,059	8,147	63,979	1,384	10,647	63,979

Fonte: A Autora.

A comunalidade da quinta tentativa é ilustrada na Tabela 36. Observa-se que há incremento e diminuição de variáveis em relação à quarta tentativa, demonstrada na Tabela 32.

Mas, ao verificarem as variáveis da Tabela 36, nenhuma quebra a premissa, informada por Hair *et al.* (2009), de que seus valores precisam ser $> 0,5$.

Tabela 36: Comunalidade da quinta tentativa do construto competição.

Communalities		
Variáveis	Initial	Extraction
V21	1,000	,516
V22	1,000	,698
V23	1,000	,625
V24	1,000	,643
V25	1,000	,550
V26	1,000	,523
V28	1,000	,678
V29	1,000	,678
V31	1,000	,662
V33	1,000	,724
V34	1,000	,679
V35	1,000	,725
V36	1,000	,616
Extraction Method: Principal Component		

Fonte: A Autora.

O MSA desta quinta tentativa pode ser visto na Tabela 37, na qual somente as variáveis V28 (0,645); V35 (0,653) e V36 (0,694) têm valores medianos; as demais, com valores admiráveis, conforme determinam Prearo *et al.* (2011), para os quais o MSA deva ser $\geq 0,80$ - admirável; $\geq 0,70$ - mediano; $\geq 0,60$.

Tabela 37: Matriz anti-imagem da quinta tentativa do construto competição.

Anti-image Correlation	V21	,840^a	-,392	-,028	-,084	-,116	-,037	-,075	-,017	-,005	,001	,022	-,062	-,110
	V22	-,392	,793^a	-,332	-,185	-,054	,080	,088	,084	,044	-,149	-,086	,072	,101
	V23	-,028	-,332	,856^a	-,259	-,119	-,138	-,037	-,023	-,007	-,089	,061	,040	-,104
	V24	-,084	-,185	-,259	,878^a	-,190	-,174	,057	-,097	,047	-,105	-,040	-,034	,051
	V25	-,116	-,054	-,119	-,190	,875^a	-,272	,015	-,018	-,032	,010	-,028	,056	,025
	V26	-,037	,080	-,138	-,174	-,272	,799^a	-,156	,053	-,025	,024	,002	-,054	,047
	V28	-,075	,088	-,037	,057	,015	-,156	,645^a	-,283	,025	,070	,053	-,122	-,215
	V29	-,017	,084	-,023	-,097	-,018	,053	-,283	,747^a	-,278	-,122	-,104	,070	-,107
	V31	-,005	,044	-,007	,047	-,032	-,025	,025	-,278	,762^a	-,306	-,031	,011	-,069
	V33	,001	-,149	-,089	-,105	,010	,024	,070	-,122	-,306	,790^a	-,385	,026	,078
	V34	,022	-,086	,061	-,040	-,028	,002	,053	-,104	-,031	-,385	,754^a	-,314	-,104
	V35	-,062	,072	,040	-,034	,056	-,054	-,122	,070	,011	,026	-,314	,653^a	-,297
	V36	-,110	,101	-,104	,051	,025	,047	-,215	-,107	-,069	,078	-,104	-,297	,694^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: A Autora.

O que pode ser observado na quarta e quinta tentativas de uma boa AFE, é que até o momento nenhuma premissa foi quebrada tais como KMO, *Bartlett's*, comunalidade das

variáveis, poder de explicação e MSA. Porém, ao fazer a rotação das variáveis pelo método Varimax na quinta tentativa, o quarto fator fica somente com uma variável e a V34 passa a estar em parte nos fatores dois e três, conforme se vê na Tabela 38.

Tabela 38: Matriz ortogonal varimax do construto Competição da quinta tentativa.

Rotated Component Matrix^a				
Variáveis	Component			
	1	2	3	4
V24	,781			
V23	,778			
V22	,767			
V25	,711			
V21	,682			
V26	,591			
V31		,806		
V29		,701		
V33		,698		
V35			,845	
V36			,667	
V34		,506	,571	
V28				,773

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. Rotation converged in 7 iterations.

Fonte: A Autora.

Mesmo que o poder de explicação tenha melhorado em relação à quarta tentativa, saindo de 61,61% para 63,97, continua com quatro fatores, que não ficaram muito bem definidos nesta quinta tentativa, causando dúvidas na composição dos fatores 3 e 4. Portanto, já que as premissas não foram quebradas até o momento, será considerada, como uma boa AFE, a quarta tentativa, pois a rotação Varimax das variáveis da Tabela 34 permite uma classificação mais precisa das variáveis em cada um dos quatro fatores analisados. As variáveis retiradas na quarta tentativa por meio da AFE foram: ‘V20 - A competição entre os lojistas é acirrada’; ‘V30 - As empresas de grande porte desta rua/*shopping* influenciam o fechamento das pequenas empresas’ e ‘V32 - Sempre que possível os lojistas da rua/*shopping* copiam os procedimentos de outros lojistas concorrentes’.

Com a retirada das variáveis V20, V30 e V32 na quarta tentativa da AF e identificada a composição dos fatores, pode-se concluir que:

o fator 1 é composto pelas variáveis: V21, V22, V23 e V24;

o fator 2 é composto pelas variáveis: V31, V33, V29 e V34;

o fator 3 é composto pelas variáveis: V36, V35 e V28;

o fator 4 é composto pelas variáveis: V26, V27 e V25.

A composição das variáveis é ilustrada no Quadro 26 a seguir. Sua ordem está conforme o poder de explicação de cada variável.

Quadro 26: Nomeação dos fatores do construto competição.

	Variáveis do construto competição	Carga Fatorial
Fator 1 – Infraestrutura - IF	V21= A concorrência em aparência física da loja aumenta a competição entre as lojas da rua/ <i>shopping</i> .	0,833
	V22= A concorrência acerca do melhor atendimento aumenta a competição entre as lojas da rua/ <i>shopping</i> .	0,722
	V23= A concorrência em preços e promoções dos produtos aumenta a competição entre as lojas da rua/ <i>shopping</i> .	0,709
	V24= A concorrência sobre as características dos produtos disponibilizados para venda aumenta a competição entre as lojas da rua/ <i>shopping</i> .	0,706
Fator 2 – Concorrência - CRR	V31= Sempre que possível os lojistas da rua tomam clientes de seus concorrentes.	0,788
	V33= A concorrência pela liderança de mercado (ser o melhor) é comum na rua.	0,728
	V29= Existe rivalidade entre os lojistas da rua/ <i>shopping</i> .	0,659
	V34= Os funcionários são um dos fatores de competição com os demais concorrentes.	0,593
Fator 3 – Conflitos de interesses - CI	V36= Existem informações falsas que circulam sobre os concorrentes da rua/ <i>shopping</i> .	0,779
	V35= Os funcionários são utilizados para avaliar o comportamento de vendas dos concorrentes.	0,748
	V28= Existem conflitos de interesses financeiros/econômicos entre os lojistas da rua/ <i>shopping</i> .	0,657
Fator 4 – Força do Aglomerado - FA	V26= Nesta rua há uma concorrência mais forte do que a concorrência de lojas “isoladas” (não integrantes dessa rua/ <i>shopping</i>).	0,703
	V27= A concorrência contribui para a sobrevivência das lojas da rua/ <i>shopping</i> .	0,688
	V25= Estar localizado numa concentração de lojas do mesmo segmento influencia a concorrência da rua/ <i>shopping</i> .	0,580

Fonte: A Autora.

Em suma, o construto competição entre as empresas pertencentes aos aglomerados foco deste estudo foi avaliado por meio de quatro fatores, extraídos pela AFE, conforme expostos no Quadro 25. Dessa forma, o primeiro fator ficou denominado ‘Infraestrutura- IF’; o segundo fator, ‘Concorrência- CRR’; o terceiro fator, ‘Conflitos de Interesse –CI’ e o quarto fator, ‘Força do Aglomerado-FA’.

4.4.1 Considerações Acerca dos Resultados do Construto Competição

Fazendo-se uma analogia dos quatro fatores identificados no construto competição por meio da AFE com a teoria abordada nesta pesquisa, iniciando-se com o primeiro fator que é infraestrutura, há correlação com a abordagem teórica de Newlands (2003) e Rosenfeld (2005). Ao ressaltarem que, ao pertencer a uma concentração geográfica, as empresas têm vantagens ao compartilharem o fornecimento de mão de obra, infraestrutura e serviços, pois vivenciam os mesmos problemas e as mesmas oportunidades.

Os autores Jolson; Spath (1973); De Wulf; Waterschoot (1999); Sinha; Banerjee (2001); Nicholson *et al.* (2002); Costa; Almeida (2008); Zaccarelli *et al.* (2008); Telles *et al.* (2013) e Silva *et al.* (2014) deixam claro que, quando se fala em infraestrutura das lojas em aglomerações de varejo, o ambiente das lojas, assim como as suas instalações físicas influenciam a percepção da atratividade dos locais de venda. Além disso, também está relacionado à percepção da facilidade do consumidor encontrar produtos e poder circular confortavelmente nas lojas, haja vista que há uma concentração de lojas comercializando os mesmos produtos, ou produtos similares, ou correlacionados, resultado da carga fatorial da variável “V21 (0,833) - A concorrência em aparência física da loja aumenta a competição entre as lojas da rua/*shopping*”.

Para esses autores, o estilo das lojas, o melhor atendimento, a aparência externa, as características dos produtos disponibilizados e o mobiliário de exposição influenciam a percepção do ambiente das lojas. A limpeza, arrumação e decoração também estão relacionadas com a infraestrutura do ambiente das lojas. Os autores ainda asseveram que a visualização dos produtos, materiais de comunicação, a modernidade das instalações e o apelo visual das demais instalações formam a infraestrutura de cada loja.

Diante disso, justifica-se a formação do fator infraestrutura, mas é interessante reiterar que Zaccarelli *et al.* (2008); Teller (2008); Telles *et al.* (2013) e Silva *et al.* (2014) ressaltam que a infraestrutura é um fator considerado importante, mas nem sempre atrativo em

determinados aglomerados, dependendo do grau de desenvolvimento de cada aglomerado, bem como do poder aquisitivo das lojas.

Em relação à concorrência, segundo fator do construto competição, a teoria aponta que ela é 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 benévolo para a toda a indústria, além de poder fortalecer as empresas e o local onde estão inseridas, ao invés de enfraquecer a posição estratégica, gerando o desenvolvimento de mercado. Segundo Zaccarelli *et al.* (2008), esse desenvolvimento de mercado nos aglomerados ocorre com a atração de consumidores e novas lojas o que acaba formando um processo de auto-organização que resulta nos aglomerados planejados e não planejados. Daí a importância da ocorrência dos efeitos ligados à concorrência nos achados desta pesquisa.

Lars-Erik; Lars-Gunnar (1987); Porac; Thomas; Baden-Fuller (1989); Bogner; Howard (1993); Bengtsson; Kock (2000) e Leão (2004) ressaltam, porém, que, para se chegar à melhor compreensão das relações entre os concorrentes e às vantagens proporcionadas por essa concorrência, é necessário analisar a concorrência além de suas meras características estruturais. A competição é um processo interativo individual e organizacional, cujas percepções e experiências acabam por afetar as organizações e, por conseguinte, afetam as interações entre os concorrentes, resultado da maior carga fatorial da variável “V31 (0,788) - Sempre que possível os lojistas da rua tomam clientes de seus concorrentes”.

Quanto ao conflito de interesses, considerado o terceiro fator do construto competição, Morgan e Hunt (1994) respaldam esse fator ao afirmarem que o conflito funcional existente na relação interfirmas refere-se à outra faceta do conceito de se fazerem negócios em relacionamentos cooperativos, o que pode ocorrer em aglomerações planejadas e não planejadas (ZACCARELLI *et al.*, 2008; TELLER, 2008). Para Morgan; Hunter (1994) e Parkhe (1998) 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.

Os conflitos de interesses também são respaldados por Williamson (2005), pois, segundo esse autor, isso é comum em relacionamentos interorganizacionais. Geralmente em concentrações geográficas atenuadas por uma governança já se espera esse tipo de comportamento, e isso passa a ser um meio de gerenciamento da relação, da intervenção para a resolução de conflitos e a busca da obtenção de ganhos mútuos. Os meios de governança

também são importantes para as transações complexas, em que maiores exigências são incluídas no processo para se evitarem comportamentos oportunistas. Quando se fala em conflitos de interesses, nesta pesquisa destacam-se os aglomerados planejados, com maior carga fatorial na variável “V36 (0,779) - Existem informações falsas que circulam sobre os concorrentes da rua/shopping”.

Por fim, a força do aglomerado, considerado o quarto fator do construto coopetição, pode ser respaldado pela teoria de 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 supraempresarial, pois não existe uma empresa fornecendo vários produtos ou serviços para seus clientes. A força do aglomerado, formado por um conjunto de empresas relacionadas por determinado produto, serviço, categoria ou mercado, amplia a capacidade das empresas integrantes, gerando-lhes maior competitividade, impacto no mercado e visibilidade por parte dos clientes. Isso pode ser visto no Quadro 25, em que a variável “V26 (0,703) - Nesta rua há uma concorrência mais forte do que a concorrência de lojas “isoladas” (não integrantes dessa rua/shopping)”, teve maior carga fatorial.

A força do aglomerado também corrobora a teoria proposta por Teller (2008); Teller; Reutterer; Schnedlitz (2008); Parente *et al.* (2012); Telles *et al.* (2013); Aguiar; Pereira; Donaire (2014) e Silva *et al.* (2014) ao pesquisarem *clusters* comerciais de varejo. Nos achados desses autores, o aglomerado ou local foi identificado como vantagem competitiva para as empresas pertencentes, em virtude de uma grande concentração de lojas, o que acaba proporcionando ao consumidor final uma comodidade e diversas possibilidades de escolha da loja, e demandando uma velocidade maior na decisão de compra.

4.5 Análise Fatorial Exploratória do Construto Coopetição

O construto coopetição, num primeiro momento, foi rodado com todas as 23 variáveis desse construto, que vão da variável V37 à V61, o que pode ser visto no Quadro 27.

Quadro 27: Variáveis para análise do construto coopetição.

Assertivas Coopetição	Nº da Variável
Estar nesta rua/shopping melhora a imagem, reputação e credibilidade da sua loja individualmente.	V37
As trocas de informações conjuntas entre os lojistas resultam em vantagens competitivas para a sua loja.	V38
Obter acesso a novos conhecimentos melhora as habilidades de gestão da sua loja individualmente.	V39
Estar nesta rua/shopping contribui para o alcance dos objetivos da sua empresa individualmente.	V40

Estar nesta rua/ <i>shopping</i> contribui para a melhoria dos resultados financeiros da sua empresa (vendas, lucratividade e faturamento).	V41
Estar nesta rua/ <i>shopping</i> contribui para o crescimento das lojas desta rua.	V42
Estar nesta rua/ <i>shopping</i> permite acesso a estratégias de <i>marketing</i> inovadoras para a sua loja individualmente.	V43
Estar nesta rua/ <i>shopping</i> melhora o contato de sua loja com as demais lojas concorrentes.	V44
Estar nesta rua/ <i>shopping</i> fortalece as lojas contra possíveis crises do setor.	V45
Estar nesta rua/ <i>shopping</i> facilita a participação de sua loja em eventos conjuntos e feiras do setor.	V46
Estar nesta rua/ <i>shopping</i> melhora o relacionamento de sua loja com os fornecedores.	V47
Estar nesta rua/ <i>shopping</i> melhora a competitividade de sua loja em relação a outras que não fazem parte da rua.	V48
Estar nesta rua/ <i>shopping</i> permite à sua loja oferecer melhores serviços aos clientes.	V49
Estar nesta rua/ <i>shopping</i> diminuiu a concorrência desleal entre a sua loja e as outras lojas.	V50
Estar nesta rua/ <i>shopping</i> permite a redução de custos e riscos para determinadas ações ou investimentos de sua loja.	V51
Estar nesta rua/ <i>shopping</i> melhora/aumenta a clientela de sua loja.	V52
Estar nesta rua/ <i>shopping</i> permite a aquisição de conhecimentos para a sua loja.	V53
Estar nesta rua/ <i>shopping</i> valoriza a sua loja perante o mercado.	V54
Estar nesta rua/ <i>shopping</i> permite acesso às inovações para a sua loja.	V55
Estar nesta rua/ <i>shopping</i> permite que você ajude e receba ajuda das outras lojas.	V56
Estar nesta rua/ <i>shopping</i> facilita o bom relacionamento da sua loja com as outras lojas.	V57
Estar nesta rua/ <i>shopping</i> traz-me confiança em relação aos outros lojistas.	V58
Estar nesta rua/ <i>shopping</i> permite trocas de experiências entre a sua loja e outras lojas.	V59
Estar nesta rua/ <i>shopping</i> faz você entender a importância da sua loja cooperar com as outras lojas para seu benefício.	V60
Estar nesta rua/ <i>shopping</i> permite que novas técnicas e tecnologias sejam espalhadas facilmente entre os lojistas.	V61

Fonte: A Autora.

O teste KMO do construto cooperação obteve resultado 0,928, que pode ser considerado excelente, pois indica uma adequação melhor dos dados para uma boa AF (PREARO *et al.*, 2011). O teste de esfericidade de *Bartlett's* teve sua significância sig<0,00, o que indica haver uma relação suficiente entre as variáveis do construto cooperação para a aplicação da AFE. Na Tabela 39 é ilustrada a matriz anti-imagem- MSA.

Tabela 39: Matriz anti-imagem do construto coopetição.

Anti-imagem Correlação	V37	.942^a	-.264	-.040	-.201	-.032	-.041	-.111	.075	.052	-.050	.030	-.072	.022	.102	-.016	-.168	.039	.035	-.033	.003	-.102	-.081	.030	.075	.011	
	V38	-.264	.919^a	-.112	-.068	.039	.030	.030	-.105	-.066	-.063	.001	.096	-.051	-.004	-.064	.126	-.010	-.008	-.085	-.202	-.070	.131	-.040	-.054	-.125	
	V39	-.040	-.112	.939^a	-.247	.033	-.016	-.013	-.061	.139	-.073	.101	-.031	-.164	.016	.032	-.046	.129	-.126	.017	-.028	-.019	-.091	.055	-.070	.040	
	V40	-.201	-.068	-.247	.934^a	-.355	-.183	.037	-.035	-.019	.054	.002	.003	.062	-.092	-.020	.040	-.095	-.003	-.096	.101	.007	.073	-.007	-.043	-.022	
	V41	-.032	.039	.033	-.355	.919^a	-.475	-.064	.027	-.096	.027	.022	-.024	.014	.060	.021	-.103	-.022	.005	-.029	-.033	.116	-.021	-.022	-.031	.009	
	V42	-.041	.030	-.016	-.183	-.475	.932^a	-.160	.036	-.047	-.079	-.086	-.036	-.043	.072	-.008	-.032	.032	-.184	.107	.040	-.045	-.065	.028	.009	-.008	
	V43	-.111	.030	-.013	.037	-.064	-.160	.945^a	-.286	-.095	-.160	.074	-.008	-.023	-.064	.015	.012	-.025	.033	-.119	-.119	.144	.043	-.031	-.057	-.174	
	V44	.075	-.105	-.061	-.035	.027	.036	-.286	.933^a	-.074	-.040	-.152	-.069	.031	-.060	.115	.056	-.169	-.040	.105	.032	-.099	-.127	-.024	-.011	.034	
	V45	.052	-.066	.139	-.019	-.096	-.047	-.095	-.074	.944^a	-.278	.055	.011	-.043	.001	-.119	-.076	.062	.007	-.048	-.118	.012	.064	-.031	.002	-.034	
	V46	-.050	-.063	-.073	.054	.027	-.079	-.160	-.040	-.278	.944^a	-.205	-.057	.066	-.090	-.060	.035	-.025	.053	-.045	-.013	-.019	-.064	-.079	-.006	.099	
	V47	.030	.001	.101	.002	.022	-.086	.074	-.152	.055	-.203	.904^a	-.265	-.184	.063	.023	.064	-.014	-.055	-.104	-.091	-.097	.193	.000	-.070	-.032	
	V48	-.072	.096	-.031	.003	-.024	-.036	-.008	-.069	.011	-.037	-.265	.946^a	-.197	-.046	-.119	.024	-.027	-.100	.091	.023	-.021	-.077	.075	.007	-.046	
	V49	.022	-.051	-.164	.062	.014	-.043	-.023	.031	-.043	.066	-.184	-.197	.936^a	-.144	-.028	-.124	-.210	.016	-.117	.163	.039	-.146	.063	.047	-.072	
	V50	.102	-.004	.016	-.092	.060	.072	-.064	-.060	.001	-.090	.063	-.046	-.144	.909^a	-.342	-.016	-.034	.017	-.001	-.058	-.140	.034	.003	.031	-.065	
	V51	-.016	-.064	.032	-.020	.021	-.008	.015	.115	-.119	-.060	.023	-.119	-.028	-.342	.904^a	-.134	.031	-.020	.048	-.203	.082	-.032	-.116	.028	.067	
	V52	-.168	.126	-.046	.040	-.103	-.032	.012	.056	-.076	.035	.064	.024	-.124	-.016	-.134	.921^a	-.306	-.405	.035	-.006	-.071	.132	.039	-.106	-.019	
	V53	.039	-.010	.129	-.095	-.022	.032	-.025	-.169	.062	-.025	-.014	-.027	-.210	-.034	.031	-.306	.948^a	-.105	-.164	-.045	.000	-.158	.037	.032	-.004	
	V54	.035	-.008	-.126	-.003	.005	-.184	.033	-.040	.007	.053	-.055	-.100	.016	.017	-.020	-.405	-.105	.923^a	-.344	.061	.002	-.118	-.003	.141	.065	
	V55	-.033	-.085	.017	-.096	-.029	.107	-.119	.105	-.048	-.045	-.104	.091	-.117	-.001	.048	.035	-.164	-.344	.947^a	-.052	.013	-.059	.009	-.049	-.034	
	V56	.003	-.202	-.028	.101	-.033	.040	-.119	.032	-.118	-.013	-.091	.023	.163	-.058	-.203	-.006	-.045	.061	-.052	.917^a	-.126	.020	-.200	-.031	-.040	
	V57	-.102	-.070	-.019	.007	.116	-.045	.144	-.099	.012	-.019	-.097	-.021	.039	-.140	.082	-.071	.000	.002	.013	-.126	.924^a	-.329	-.078	-.124	-.075	
	V58	-.081	.131	-.091	.073	-.021	-.065	.043	-.127	.064	-.064	.193	-.077	-.146	.034	-.032	.132	-.158	-.118	-.059	.020	-.329	.904^a	-.267	-.093	.116	
	V59	.030	-.040	.055	-.007	-.022	.028	-.031	-.024	-.031	-.079	.000	.075	.063	.003	-.116	.039	.037	-.003	.009	-.200	-.078	-.267	.912^a	-.303	-.265	
	V60	.075	-.054	-.070	-.043	-.031	.009	-.057	-.011	.002	-.006	-.070	.007	.047	.031	.028	-.106	.032	.141	-.049	-.031	-.124	-.093	-.303	.925^a	-.276	
	V61	.011	-.123	.040	-.022	.009	-.008	-.174	.034	-.034	.099	-.032	-.046	-.072	-.031	-.065	.067	-.019	-.004	.065	-.034	-.040	-.075	-.116	-.265	-.276	.920^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: A Autora.

O MSA obteve resultados admiráveis, pois os valores de todas as variáveis do construto coopetição ficaram acima de 0,90, o que significa que essas variáveis têm uma alta correlação (HAIR *et al.*, 2009; PREARO *et al.*, 2011). Em relação à proporção da variância total em cada variável, verificou-se por meio da comunalidade ilustrada na Tabela 40 que as variáveis que apresentaram valores < 0,5 são as V38 (0,499) e V39 (0,495).

Tabela 40: Comunalidade do construto coopetição

Communalities		
Variáveis	Initial	Extraction
V37	1,000	,554
V38	1,000	,499
V39	1,000	,495
V40	1,000	,742
V41	1,000	,772
V42	1,000	,766
V43	1,000	,639
V44	1,000	,553
V45	1,000	,629
V46	1,000	,584
V47	1,000	,660
V48	1,000	,588
V49	1,000	,665
V50	1,000	,654
V51	1,000	,754
V52	1,000	,707
V53	1,000	,688
V54	1,000	,756
V55	1,000	,559
V56	1,000	,632
V57	1,000	,669
V58	1,000	,672
V59	1,000	,730
V60	1,000	,675
V61	1,000	,584

Extraction Method: Principal
Fonte: A Autora.

As variáveis V38 e V39 não atendem a teoria ressaltada por Hair *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011), uma vez que esses autores indicam serem esses valores o somatório do quadrado dos relacionamentos dos fatores com as variáveis e precisam ser maiores que 0,50. Assim, a

variável V39 foi retirada por não atender o que indica a teoria e apresentar a menor comunalidade. Na sequência, foi realizada uma segunda tentativa para a próxima análise. Na Tabela 41 demonstra-se a variância total explicada do construto coopetição, que foi atingido por cinco fatores.

Tabela 41: Variância total explicada do construto coopetição.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,864	39,455	39,455	9,864	39,455	39,455	5,720	22,880	22,880
2	2,853	11,411	50,866	2,853	11,411	50,866	4,371	17,485	40,364
3	1,308	5,232	56,098	1,308	5,232	56,098	2,896	11,585	51,949
4	1,196	4,784	60,882	1,196	4,784	60,882	1,932	7,728	59,678
5	1,006	4,022	64,905	1,006	4,022	64,905	1,307	5,227	64,905

Fonte: A Autora.

Com relação ao grau de explicação do construto coopetição, este consegue explicar quase 65% da variância dos dados, conforme ilustra a Tabela 41. Esse valor atende a teoria, segundo a qual há a indicação de ser maior que 60% (HAIR *et al.*, 2009; PREARO *et al.*, 2011). Apesar do grau de explicação atender a teoria, este ainda é composto por cinco fatores. Assim, além da baixa comunalidade das variáveis V38 e V39, esse número de fatores é considerado alto, o que leva a uma segunda tentativa de uma boa AFE. Na Tabela 42 mostra-se a matriz ortogonal rotacionada por meio do método Varimax.

Tabela 42: Matriz ortogonal varimax do construto coopetição.

Variáveis	Rotated Component Matrix ^a				
	1	2	3	4	5
V40	,814	,182			,188
V41	,798	,129	,161		,305
V42	,781	,141	,266		,254
V54	,749		,382	,200	
V52	,726		,296	,295	
V37	,686	,268			
V39	,648	,193			-,185
V53	,608	,123	,482	,237	-,121
V55	,595	,224	,347	,186	
V59		,827		,175	
V60	,145	,797	,136		
V61	,119	,731	,142		,112
V56		,668		,376	,209
V57	,187	,643	,277	,166	-,341
V38	,259	,604		,169	,195
V58	,413	,466	,325	,143	-,397
V43	,414	,454	,316	,107	,386
V46	,208	,410	,406	,252	,379
V47	,141	,196	,750		,193
V48	,359		,645	,205	
V44	,224	,420	,568		
V49	,519		,551	,260	-,157
V51	,203	,228		,797	,148
V50		,263	,210	,729	
V45	,247	,346	,222	,321	,544

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. Rotation converged in 23 iterations.

Fonte: A Autora.

A rotação pelo método Varimax do construto coopetição, causa dúvidas quanto à composição de cada fator, pois existem valores de explicação muito próximos das variáveis V54, V52, V53, V55, V56, V57, V38, V58, V43, V46, V48, V44, V49 e V45. Neste caso, é

mais um motivo para se proceder a uma segunda tentativa com a retirada da variável V39 que tem a menor comunalidade.

Com a retirada da variável V39, foi realizada uma segunda tentativa para se obter uma melhor AFE do construto coopetição. O KMO não sofreu nenhuma alteração em relação à tentativa anterior, continuando muito satisfatório, com valor 0,928. O teste de esfericidade sig<0,00, continua validando a AFE. Na Tabela 43 apresenta-se o fator de explicação dessa segunda tentativa do construto coopetição.

Tabela 43: Variância total explicada do construto coopetição.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,587	39,948	39,948	9,587	39,948	39,948	4,285	17,856	17,856
2	2,803	11,679	51,626	2,803	11,679	51,626	4,113	17,136	34,992
3	1,300	5,416	57,042	1,300	5,416	57,042	4,040	16,835	51,827
4	1,163	4,847	61,889	1,163	4,847	61,889	2,415	10,062	61,889

Fonte: A Autora.

Na Tabela 43 registra-se uma queda de explicação do modelo, o que levou à criação de quatro fatores que explicam quase 62% da variância das variáveis. Houve uma perda de quase 3% no poder de explicação do construto coopetição, já que na tentativa anterior o modelo explicava quase 65% das variações. Mesmo assim, esse valor atual de quase 62% de explicação não quebra a premissa da AFE.

Tabela 44: Comunalidade do construto coopetição da segunda tentativa.

Communalities		
Variáveis	Initial	Extraction
V37	1,000	,520
V38	1,000	,487
V40	1,000	,723
V41	1,000	,783
V42	1,000	,768
V43	1,000	,592
V44	1,000	,437
V45	1,000	,585
V46	1,000	,525
V47	1,000	,384
V48	1,000	,547
V49	1,000	,663
V50	1,000	,599
V51	1,000	,639
V52	1,000	,679
V53	1,000	,699
V54	1,000	,748
V55	1,000	,565
V56	1,000	,625
V57	1,000	,647
V58	1,000	,640
V59	1,000	,730
V60	1,000	,681
V61	1,000	,586
Extraction Method: Principal Component		

Fonte: A Autora.

Além do poder de explicação exposto na Tabela 44 da comunalidade, também houve uma pequena redução em treze variáveis; a V44 (0,437) e a V47 (0,384) foram as que mais diminuíram em relação à primeira tentativa. Neste caso, foi retirada a variável V47, com menor comunalidade e realizada uma terceira tentativa. A seguir, a matriz anti-imagem – MSA é demonstrada na Tabela 45.

Tabela 45: Matriz anti-imagem do construto coopetição da segunda tentativa.

Anti-image Correlation	V37	V38	V40	V41	V42	V43	V44	V45	V46	V47	V48	V49	V50	V51	V52	V53	V54	V55	V56	V57	V58	V59	V60	V61
	.936*	-.271	-.218	-.031	-.041	-.112	.073	.059	-.053	.034	-.073	.016	.103	-.015	-.171	.045	.030	-.032	.002	-.102	-.085	.032	.073	.012
		.918*	-.099	.043	.029	-.113	-.051	-.071	.013	.093	-.071	-.002	-.061	.122	.005	-.023	-.083	-.206	-.073	.122	-.034	-.063	-.119	
			.941*	-.358	-.193	.034	-.052	.016	.038	.028	-.005	.023	-.091	-.013	.030	-.066	-.036	-.094	.098	.002	.053	.007	-.062	-.012
				.916*	-.475	-.064	.029	-.102	.029	.018	-.023	.019	.059	.020	-.102	-.026	.009	-.030	-.032	.117	-.018	-.024	-.029	.008
					.929*	-.160	.035	-.045	-.080	-.085	-.037	-.046	.072	-.008	-.033	.034	-.187	.107	.039	-.045	-.066	.029	.008	-.007
						.944*	-.287	-.095	-.162	.076	-.008	-.025	-.064	.016	.011	-.024	.031	-.119	-.120	.144	.042	-.030	-.058	-.174
							.932*	-.067	-.045	-.147	-.071	.021	-.059	.117	.053	-.163	-.048	.106	.031	-.100	-.134	-.021	-.015	.036
								.951*	-.271	.042	.015	-.021	-.001	-.125	-.071	.045	.025	-.051	-.115	.014	.078	-.040	.011	-.040
									.946*	-.197	-.039	.055	-.090	-.057	.032	-.016	.044	-.044	-.015	-.021	-.071	.075	-.011	.102
										.907*	-.263	-.170	.061	.020	.069	-.027	-.043	-.106	-.089	-.096	.204	-.005	-.063	-.036
											.943*	-.205	-.045	-.118	.022	-.023	-.104	.092	.022	-.022	-.080	.077	.005	-.045
												.941*	-.143	-.023	-.133	-.193	-.005	-.116	.161	.036	-.164	.073	.036	-.066
													.908*	-.343	-.015	-.036	.019	-.001	-.057	-.140	.036	.002	.032	-.066
														.903*	-.133	.027	-.016	.047	.202	.082	-.029	-.118	.030	.066
															.918*	-.303	-.415	.036	-.007	-.072	.128	.042	-.109	-.018
																.953*	-.090	-.168	-.042	.003	-.148	.030	.041	-.010
																	.920*	-.344	.058	6.143E-05	-.131	.004	.134	.071
																		.945*	-.051	.013	-.058	.008	-.048	-.035
																			.918*	-.126	.017	-.199	-.033	-.039
																				.921*	-.332	-.077	-.126	-.075
																					.899*	-.263	-.100	.120
																						.913*	-.300	-.268
																							.925*	-.274
																								.919*

Fonte: A Autora.

A matriz de correlação anti-imagem – MSA dessa segunda tentativa, que pode ser vista na Tabela 45, continua com seus valores admiráveis, acima de 0,900, sendo somente a variável V58 com valor acima de 0,800. A rotação das variáveis, por meio do método varimax, é ilustrada na Tabela 46.

Tabela 46: Matriz ortogonal varimax da segunda tentativa do construto coopetição.

Variáveis	Rotated Component Matrix ^a			
	Component			
	1	2	3	4
V41	.835	.252	.102	.108
V40	.789	.265	.149	
V42	.785	.352	.120	.119
V37	.644	.210	.238	
V43	.509	.191	.417	.350
V49	.299	.738		.167
V53	.425	.696	.140	.121
V48	.220	.664		.237
V54	.559	.655		
V58	.166	.601	.500	
V52	.558	.584		.163
V55	.485	.508	.224	.149
V47	.151	.504	.209	.252
V44	.195	.437	.429	.152
V59			.815	.223
V60	.147	.116	.798	
V61	.171		.721	.181
V57		.449	.666	
V56			.613	.496
V38	.300		.547	.311
V51	.113	.230	.144	.743
V50		.369	.205	.645
V45	.402		.281	.585
V46	.281	.222	.361	.516

Fonte: A Autora.

A rotação pelo método varimax ainda não proporcionou uma distribuição precisa das variáveis em cada fator de forma equilibrada, haja vista que a maioria encontra-se em mais de

um fator, o que pode ser observado na Tabela 46. Em virtude de não haver ainda melhor distribuição das variáveis em cada fator, será realizada uma terceira tentativa com a retirada da variável V47, em função de essa apresentar a menor comunalidade.

Retirando-se a variável V47, foi realizada uma terceira tentativa com 23 variáveis para se obter uma AF satisfatória. O teste KMO melhorou e passou para 0,929, indicando uma alta correlação entre as variáveis do construto coopetição. O teste de esfericidade de *Bartlett's* continua validando a utilização da AF sig<0,000. O poder de explicação dessa terceira tentativa é apresentado na Tabela 47.

Tabela 47: Variância total explicada da terceira tentativa do construto coopetição.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulativ e %	Total	% of Variance	Cumulativ e %	Total	% of Variance	Cumulativ e %
1	9,298	40,425	40,425	9,298	40,425	40,425	4,109	17,864	17,864
2	2,802	12,184	52,609	2,802	12,184	52,609	4,086	17,766	35,630
3	1,273	5,533	58,142	1,273	5,533	58,142	4,035	17,542	53,172
4	1,163	5,055	63,197	1,163	5,055	63,197	2,306	10,025	63,197

Fonte: A Autora.

Houve um incremento na explicação das variâncias do construto coopetição em relação à segunda tentativa, mas continua com quatro fatores que explicam 63,19% da variação das variáveis, o que pode ser visto na Tabela 47, já que na segunda tentativa o modelo explicava quase 62% das variações. A comunalidade dessa terceira tentativa é apresentada na Tabela 48.

Tabela 48: Comunalidade do construto coopetição da terceira tentativa.

Communalities		
Variável	Initial	Extraction
V37	1,000	,510
V38	1,000	,488
V40	1,000	,716
V41	1,000	,780
V42	1,000	,770
V43	1,000	,599
V44	1,000	,424
V45	1,000	,588
V46	1,000	,517
V48	1,000	,503
V49	1,000	,653
V50	1,000	,643
V51	1,000	,672
V52	1,000	,692
V53	1,000	,710
V54	1,000	,755
V55	1,000	,565
V56	1,000	,625
V57	1,000	,655
V58	1,000	,674
V59	1,000	,730
V60	1,000	,681
V61	1,000	,588

Extraction Method: Principal

Fonte: A Autora.

Pode-se observar na comunalidade dessa terceira tentativa ilustrada na Tabela 48 que a maioria das variáveis aumentaram em relação à segunda tentativa, e as variáveis V38, V42, V43, V45, V50, V51, V52, V53, V54, V57, V58 e V61 melhoraram. Apesar de essas variáveis terem sido incrementadas, a variável V38 continua com a comunalidade abaixo de 0,50, ou seja, as variáveis V38 e V44 são aquelas que não atendem essa premissa. A variável V44 (0,424) será retirada por ser a que apresenta menor comunalidade e será realizada uma quarta tentativa. O MSA é visto na Tabela 49.

Tabela 49: Matriz anti-imagem do construto coopetição da segunda tentativa.

Anti-image Correlation	V37	.934^a	-.271	-.219	-.031	-.039	-.115	.079	.057	-.047	-.067	.022	.101	-.016	-.173	.046	.032	-.029	.005	-.100	-.094	.032	.075	.013
	V38	-.271	.916^a	-.100	.043	.030	.028	-.113	-.051	-.070	.100	-.070	-.003	-.061	.121	.005	-.022	-.082	-.206	-.072	.122	-.034	-.062	-.119
	V40	-.219	-.100	.939^a	-.359	-.192	.032	-.048	.015	.044	.002	.028	-.093	-.013	.028	-.065	-.034	-.092	.100	.005	.048	.007	-.061	-.011
	V41	-.031	.043	-.359	.914^a	-.475	-.065	.032	-.102	.034	-.019	.023	.058	.019	-.103	-.026	.010	-.028	-.030	.119	-.022	-.024	-.028	.009
	V42	-.039	.030	-.192	-.475	.927^a	-.155	.023	-.041	-.099	-.061	-.062	.078	-.006	-.027	.032	-.192	.099	.032	-.054	-.050	.028	.003	-.010
	V43	-.115	.028	.032	-.065	-.155	.946^a	-.280	-.098	-.150	.012	-.013	-.069	.014	.006	-.022	.035	-.111	-.114	.152	.027	-.030	-.053	-.172
	V44	.079	-.113	-.048	.032	.023	-.280	.933^a	-.061	-.076	-.115	-.004	-.050	.121	.064	-.169	-.055	.092	.018	-.116	-.107	-.022	-.025	.031
	V45	.057	-.051	.015	-.102	-.041	-.098	-.061	.951^a	-.268	.027	-.014	-.003	-.126	-.074	.046	.027	-.047	-.112	.018	.071	-.039	.014	-.038
	V46	-.047	-.070	.044	.034	-.099	-.150	-.076	-.268	.952^a	-.097	.022	-.079	-.055	.046	-.021	.036	-.067	-.033	-.041	-.032	-.078	-.024	.097
	V48	-.067	.100	.002	-.019	-.061	.012	-.115	.027	-.097	.946^a	-.263	-.030	-.117	.042	-.031	-.120	.067	-.001	-.049	-.028	.078	-.012	-.057
	V49	.022	-.070	.028	.023	-.062	-.013	-.004	-.014	.022	-.263	.941^a	-.135	-.020	-.123	-.200	-.013	-.137	.148	.021	-.134	.073	.026	-.073
	V50	.101	-.003	-.093	.058	.078	-.069	-.050	-.003	-.079	-.030	-.135	.910^a	-.345	-.019	-.035	.022	.005	-.052	-.135	.024	.002	.036	-.063
	V51	-.016	-.061	-.013	.019	-.006	.014	.121	-.126	-.055	-.117	-.020	-.345	.900^a	-.135	.028	-.015	.049	-.201	.085	-.033	-.118	.031	.067
	V52	-.173	.121	.028	-.103	-.027	.006	.064	-.074	.046	.042	-.123	-.019	-.135	.917^a	-.302	-.413	.044	-.001	-.066	.117	.042	-.105	-.015
	V53	.046	.005	-.065	-.026	.032	-.022	-.169	.046	-.021	-.031	-.200	-.035	.028	-.302	.951^a	-.091	-.172	-.045	.000	-.145	.030	.039	-.011
	V54	.032	-.022	-.034	.010	-.192	.035	-.055	.027	.036	-.120	.022	-.015	-.413	-.091	.916^a	-.351	.055	-.004	-.125	.004	.131	.069	
	V55	-.029	-.082	-.092	-.028	.099	-.111	.092	-.047	-.067	.067	-.137	.005	.049	.044	-.172	-.351	.945^a	-.061	.003	-.037	.007	-.055	-.039
	V56	.005	-.206	.100	-.030	.032	-.114	.018	-.112	-.033	-.001	.148	-.052	-.201	-.001	-.045	.055	-.061	.919^a	-.136	.036	-.201	-.038	-.042
	V57	-.100	-.072	.005	.119	-.054	.152	-.116	.018	-.041	-.049	.021	-.135	.085	-.066	.000	-.004	.003	-.136	.920^a	-.321	-.078	-.132	-.079
	V58	-.094	.122	.048	-.022	-.050	.027	-.107	.071	-.052	-.028	-.134	.024	-.033	.117	-.145	-.125	-.057	.036	-.321	.916^a	-.268	-.089	.131
	V59	.032	-.034	.007	-.024	.028	-.030	-.022	-.039	-.078	.078	.073	.002	-.118	.042	.030	.004	.007	-.201	-.078	-.268	.910^a	-.301	-.269
	V60	.075	-.062	-.061	-.028	.003	-.053	-.025	.014	-.024	-.012	.026	.036	.031	-.105	.039	.131	-.055	-.038	-.132	-.089	-.301	.924^a	-.277
	V61	.013	-.119	-.011	.009	-.010	-.172	.031	-.038	-.097	-.057	-.073	-.063	.067	-.015	-.011	.069	-.039	-.042	-.079	.131	-.269	-.277	.916^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: A Autora.

Os valores do MSA dessa terceira tentativa continuam com alta correlação entre as variáveis do construto coopetição, pois todas as variáveis ficaram com valores acima de 0,90,

conforme pode ser visto na Tabela 49. A matriz ortogonal dessa terceira tentativa é ilustrada na Tabela 50.

Tabela 50: Matriz ortogonal varimax da terceira tentativa do construto cooperação.

Variáveis	Rotated Component Matrix ^a			
	1	2	3	4
V41	,823	,101	,291	
V42	,776	,123	,379	
V40	,771	,147	,308	
V37	,624	,235	,251	
V43	,528	,426	,186	,323
V59		,818		,213
V60	,150	,800	,110	
V61	,186	,726		,156
V57		,669	,451	
V56		,621		,479
V38	,320	,552		,283
V44	,210	,442	,406	,140
V49	,278		,734	,187
V53	,387	,146	,720	,142
V54	,518		,691	
V58	,108	,500	,642	
V52	,514		,628	,182
V48	,231		,623	,241
V55	,464	,229	,524	,151
V51	,105	,157	,231	,763
V50		,220	,360	,677
V45	,434	,294		,558
V46	,323	,378	,175	,489

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Fonte: A Autora.

Foi realizada a rotação pelo método varimax, conforme ilustrado na Tabela 50. Observa-se que esta matriz ainda continua causando dúvidas quanto à composição de cada fator, na medida em que existem valores de explicação muito próximos em alguns casos, tais como: V37, V43, V57, V56, V38, V44, V53, V54, V58, V52, V48, V55, V51, V50, V45 e V46 e em virtude de a comunalidade ainda não atender as premissas de uma boa AFE, pois as variáveis V38 (0,488) e V44 (0,424) tiveram valores abaixo de 0,50. Em função de as variáveis ainda causarem dúvidas na composição dos fatores, conforme visto na matriz ortogonal, será realizada uma quarta tentativa com a retirada da variável V44 com menor comunalidade.

A quarta tentativa foi executada com 22 variáveis e o teste KMO teve uma pequena redução em relação à anterior; seu valor atual é de 0,928, contra 0,929, o que continua indicando uma boa adequação dos dados para uma AF satisfatória. O teste de esfericidade continua altamente significativo, sig<0,00 e valida a AF. O poder de explicação melhorou em relação à tentativa anterior, pois os quatro fatores explicam 64,36% da variância dos dados, conforme Tabela 51.

Tabela 51: Variância total explicada da quarta tentativa do construto coopetição.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,949	40,675	40,675	8,949	40,675	40,675	4,064	18,474	18,474
2	2,792	12,693	53,368	2,792	12,693	53,368	3,918	17,810	36,284
3	1,266	5,754	59,122	1,266	5,754	59,122	3,817	17,348	53,632
4	1,154	5,246	64,368	1,154	5,246	64,368	2,362	10,736	64,368

Fonte: A Autora.

Na Tabela 52 apresenta-se a comunalidade dessa quarta tentativa para se obter uma boa AFE. Pode-se ver que não apenas a variável V38 (0,486) não melhorou nesta quarta tentativa, pois continua não atendendo o que indica a teoria (HAIR *et al.*, 2009; PREARO *et al.*, 2011), sendo seu valor menor 0,50, como também a variável V48 (0,497).

Tabela 52: Comunalidade do construto coopetição da quarta tentativa.

Communalities		
Variável	Initial	Extraction
V37	1,000	,512
V38	1,000	,486
V40	1,000	,714
V41	1,000	,779
V42	1,000	,770
V43	1,000	,601
V45	1,000	,599
V46	1,000	,525
V48	1,000	,497
V49	1,000	,654
V50	1,000	,642
V51	1,000	,657
V52	1,000	,698
V53	1,000	,705
V54	1,000	,759
V55	1,000	,572
V56	1,000	,626
V57	1,000	,663
V58	1,000	,672
V59	1,000	,741
V60	1,000	,692
V61	1,000	,597

Extraction Method: Principal

Fonte: A Autora.

Pode-se ver também, na comunalidade da Tabela 52, que a maioria das variáveis teve um pequeno incremento em relação à execução anterior. As variáveis que experimentaram incremento foram: V37, V43, V45, V46, V52, V54, V55, V56, V57, V59, V60 e V6; somente a variável V42 permaneceu com valor igual ao anterior. As variáveis V40, V41, V48, V50, V51, V53 e V58 diminuíram em relação à terceira tentativa. Em virtude de a comunalidade da variável V38 (0,486) não atender o que indica a teoria e ter a menor comunalidade, será retirada e realizada uma quinta tentativa para se obter melhor AFE. A matriz anti-imagem que representa o MSA é ilustrada na Tabela 53.

Tabela 53: Matriz anti-imagem do construto coopetição da quarta tentativa.

Anti-image Correlation	V37	.936^a	-.265	-.216	-.034	-.041	-.097	.062	-.041	-.058	.022	.106	-.026	-.179	.060	.036	-.037	.003	-.091	-.086	.034	.077	.011
	V38	-.265	.917^a	-.106	.047	.033	-.004	-.059	-.080	.088	-.071	-.009	-.048	.129	-.014	-.029	-.073	-.205	-.086	.111	-.036	-.065	-.116
	V40	-.216	-.106	.938^a	-.358	-.191	.020	.012	.040	-.003	.028	-.095	-.007	.031	-.074	-.037	-.088	.101	-.001	.043	.006	-.062	-.010
	V41	-.034	.047	-.358	.912^a	-.476	-.059	-.101	.036	-.015	.023	.060	.016	-.106	-.021	.011	-.031	-.031	.124	-.019	-.023	-.027	.008
	V42	-.041	.033	-.191	-.476	.926^a	-.154	-.040	-.098	-.059	-.062	.079	-.009	-.029	.036	-.191	.098	.032	-.052	-.048	.029	.003	-.011
	V43	-.097	-.004	.020	-.059	-.154	.958^a	-.120	-.179	-.021	-.014	-.086	.051	.025	-.073	.020	-.090	-.113	.125	-.003	-.038	-.063	-.170
	V45	.062	-.059	.012	-.101	-.040	-.120	.948^a	-.274	.020	-.014	-.006	-.120	-.070	.037	.023	-.042	-.111	.012	.065	-.041	.013	-.036
	V46	-.041	-.080	.040	.036	-.098	-.179	-.274	.946^a	-.106	.022	-.083	-.046	.052	-.035	.032	-.060	-.032	-.050	-.041	-.080	-.026	.100
	V48	-.058	.088	-.003	-.015	-.059	-.021	.020	-.106	.947^a	-.265	-.036	-.105	.050	-.052	-.127	.078	.001	-.063	-.041	.076	-.015	-.053
	V49	.022	-.071	.028	.023	-.062	-.014	-.014	.022	-.265	.938^a	-.135	-.020	-.123	-.204	-.013	-.137	.148	.020	-.135	.073	.026	-.073
	V50	.106	-.009	-.095	.060	.079	-.086	-.006	-.083	-.036	-.135	.905^a	-.342	-.016	-.044	.019	.010	-.051	-.142	.019	.001	.035	-.062
	V51	-.026	-.048	-.007	.016	-.009	.051	-.120	-.046	-.105	-.020	-.342	.904^a	-.144	.049	-.009	.039	-.205	.100	-.021	-.116	.035	.064
	V52	-.179	.129	.031	-.106	-.029	.025	-.070	.052	.050	-.123	-.016	-.144	.916^a	-.296	-.411	.038	-.002	-.059	.125	.044	-.104	-.017
	V53	.060	-.014	-.074	-.021	.036	-.073	.037	-.035	-.052	-.204	-.044	.049	-.296	.952^a	-.102	-.159	-.042	-.020	-.167	.027	.036	-.005
	V54	.036	-.029	-.037	.011	-.191	.020	.023	.032	-.127	-.013	.019	-.009	-.411	-.102	.915^a	-.348	.056	-.011	-.132	.003	.130	.071
	V55	-.037	-.073	-.088	-.031	.098	-.090	-.042	-.060	.078	-.137	.010	.039	.038	-.159	-.348	.948^a	-.063	.014	-.028	.010	-.053	-.042
	V56	.003	-.205	.101	-.031	.032	-.113	-.111	-.032	.001	.148	-.051	-.205	-.002	-.042	.056	-.063	.916^a	-.135	.039	-.200	-.038	-.043
	V57	-.091	-.086	-.001	.124	-.052	.125	.012	-.050	-.063	.020	-.142	.100	-.059	-.020	-.011	.014	-.135	.916^a	-.338	-.081	-.136	-.075
	V58	-.086	.111	.043	-.019	-.048	-.003	.065	-.041	-.041	-.135	.019	-.021	.125	-.167	-.132	.039	-.338	.910^a	-.272	-.093	.135	
	V59	.034	-.036	.006	-.023	.029	-.038	-.041	-.080	.076	.073	.001	-.116	.044	.027	.003	.010	-.200	-.081	-.272	.906^a	-.302	-.268
	V60	.077	-.065	-.062	-.027	.003	-.063	.013	-.026	-.015	.026	.035	.035	-.104	.036	.130	-.053	-.038	-.136	-.093	-.302	.920^a	-.276
	V61	.011	-.116	-.010	.008	-.011	-.170	-.036	.100	-.053	-.073	-.062	.064	-.017	-.005	.071	-.042	-.043	-.075	.135	-.268	-.276	.914^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: A Autora.

O MSA continua apresentando valores acima de 0,9, conforme é demonstrado na Tabela 53, indicando que a AFE é adequada. A rotação pelo método varimax dessa quarta tentativa é apresentada na Tabela 54.

Tabela 54: Matriz ortogonal varimax da quarta tentativa do construto coopetição.

Variáveis	Rotated Component Matrix ^a			
	Component			
	1	2	3	4
V49	.745	.249		.188
V53	.728	.364	.143	.148
V54	.717	.486		
V52	.661	.480		.171
V58	.635		.510	
V48	.622	.213		.250
V55	.547	.443	.233	.150
V41	.326	.810		
V42	.408	.763	.108	.103
V40	.341	.758		.136
V37	.284	.611	.234	
V43	.177	.545	.386	.353
V59			.820	.227
V60	.108	.162	.804	
V61		.197	.726	.168
V57	.440		.681	
V56			.614	.487
V38		.333	.537	.293
V51	.254		.160	.749
V50	.357		.215	.678
V45		.446	.260	.576
V46	.165	.336	.344	.516

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. Rotation converged in 9 iterations.

Fonte: A Autora.

A matriz ortogonal Varimax apresentada na Tabela 54 ainda causa dúvidas na composição das variáveis em cada fator, haja vista que as variáveis V53, V52, V58, V48, V55, V42, V37, V43, V57, V38, V45 e V46 ainda não são precisas em relação à sua composição em cada fator. Por esse motivo, bem como em função de a comunalidade ainda não atender a teoria

(HAIR *et al.*, 2009; PREARO *et al.*, 2011) de uma boa AFE, foi realizada uma quinta tentativa com a retirada da variável V38, com menor comunalidade.

A nova análise com a retirada da variável V38, agora com 21 variáveis, na quinta tentativa, o KMO teve uma pequena redução, sendo seu valor atual 0,927, ainda considerado muito bom (HAIR *et al.*, 2009; PREARO *et al.*, 2011). O teste de esfericidade de *Bartlett's* continua validando a AFE com $\text{sig} < 0,00$. Além disso, os quatro fatores extraídos da AFE explicam 65,49% da variância das variáveis, conforme é ilustrado na Tabela 55, melhor do que a tentativa anterior de 64,36%.

Tabela 55: Variância total explicada da quinta tentativa do construto coopetição.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulativ e %	Total	% of Variance	Cumulativ e %	Total	% of Variance	Cumulativ e %
1	8,688	41,370	41,370	8,688	41,370	41,370	4,035	19,215	19,215
2	2,675	12,740	54,109	2,675	12,740	54,109	3,869	18,425	37,640
3	1,237	5,892	60,001	1,237	5,892	60,001	3,488	16,610	54,249
4	1,154	5,493	65,495	1,154	5,493	65,495	2,361	11,245	65,495

Fonte: A Autora.

A comunalidade ilustrada na Tabela 56 melhorou em relação à tentativa anterior, pois quinze das 21 variáveis tiveram seus valores incrementados: V41, V42, V43, V45, V46, V49, V50, V51, V53, V54, V55, V57, V59, V60 e V61.

Tabela 56: Comunalidade do construto coopetição da quinta tentativa.

Communalities		
Variável	Initial	Extraction
V37	1,000	,488
V40	1,000	,710
V41	1,000	,793
V42	1,000	,781
V43	1,000	,620
V45	1,000	,619
V46	1,000	,532
V48	1,000	,491
V49	1,000	,662
V50	1,000	,643
V51	1,000	,658
V52	1,000	,696
V53	1,000	,706
V54	1,000	,760
V55	1,000	,573
V56	1,000	,617
V57	1,000	,665
V58	1,000	,666
V59	1,000	,759
V60	1,000	,710
V61	1,000	,604

Extraction Method: Principal

Fonte: A Autora.

A variável V48 (0,491) continua com a comunalidade abaixo de 0,50 (HAIR *et al.*, 2009; PREARO *et al.*, 2011), mas a V37(0,488) foi a variável que teve a menor comunalidade. Neste feito, em virtude de duas variáveis (V37 e V48) ainda não atenderem o que indica a teoria, será retirada a variável V37, que tem a menor comunalidade e será realizada uma sexta tentativa. A Tabela 57 exibe a matriz anti-imagem- MSA.

Tabela 57: Matriz anti-imagem do construto coopetição da quinta tentativa.

Anti-image	V37	.950^a	-.255	-.022	-.033	-.102	.049	-.065	-.036	.003	.107	-.040	-.152	.059	.030	-.058	-.054	-.119	-.059	.026	.062	-.021
Correlation	V40	-.255	.935^a	-.355	-.188	.019	.006	.032	.006	.021	-.097	-.013	.045	-.076	-.040	-.097	.082	-.010	.055	.002	-.069	-.022
	V41	-.022	-.355	.910^a	-.478	-.059	-.098	.040	-.020	.026	.060	.018	-.113	-.020	.013	-.027	-.022	.129	-.025	-.021	-.024	.013
	V42	-.033	-.188	-.478	.924^a	-.154	-.038	-.096	-.062	-.060	.080	-.008	-.033	.037	-.190	.100	.039	-.049	-.052	.030	.005	-.007
	V43	-.102	.019	-.059	-.154	.956^a	-.121	-.180	-.021	-.015	-.087	.050	.026	-.073	.020	-.090	-.116	.126	-.002	-.038	-.063	-.172
	V45	.049	.006	-.098	-.038	-.121	.945^a	-.280	.026	-.019	-.007	-.123	-.063	.036	.022	-.046	-.126	.006	.072	-.043	.009	-.044
	V46	-.065	.032	.040	-.096	-.180	-.280	.943^a	-.100	.017	-.084	-.050	.063	-.036	.030	-.066	-.049	-.057	-.032	-.083	-.032	.092
	V48	-.036	.006	-.020	-.062	-.021	.026	-.100	.951^a	-.261	-.036	-.101	.039	-.051	-.125	.085	.019	-.056	-.051	.080	-.009	-.044
	V49	.003	.021	.026	-.060	-.015	-.019	.017	-.261	.940^a	-.136	-.023	-.116	-.205	-.015	-.143	.137	.014	-.128	.071	.021	-.082
	V50	.107	-.097	.060	.080	-.087	-.007	-.084	-.036	-.136	.900^a	-.343	-.015	-.044	.019	.009	-.054	-.143	.020	.001	.034	-.063
	V51	-.040	-.013	.018	-.008	.050	-.123	-.050	-.101	-.023	-.343	.899^a	-.139	.049	-.010	.035	-.220	.096	-.015	-.118	.032	.058
	V52	-.152	.045	-.113	-.033	.026	-.063	.063	.039	-.116	-.015	-.139	.921^a	-.296	-.411	.048	.025	-.048	.112	.049	-.097	-.002
	V53	.059	-.076	-.020	.037	-.073	.036	-.036	-.051	-.205	-.044	.049	-.296	.951^a	-.103	-.161	-.046	-.021	-.166	.026	.035	-.007
	V54	.030	-.040	.013	-.190	.020	.022	.030	-.125	-.015	.019	-.010	-.411	-.103	.914^a	-.351	.051	-.013	-.130	.002	.129	.068
	V55	-.058	-.097	-.027	.100	-.090	-.046	-.066	.085	-.143	.009	.035	.048	-.161	-.351	.944^a	-.080	.007	-.020	.007	-.058	-.051
	V56	-.054	.082	-.022	.039	-.116	-.126	-.049	.019	.137	-.054	-.220	.025	-.046	.051	-.080	.913^a	-.156	.063	-.212	-.053	-.069
	V57	-.119	-.010	.129	-.049	.126	.006	-.057	-.056	.014	-.143	.096	-.048	-.021	-.013	.007	-.156	.910^a	-.331	-.084	-.143	-.086
	V58	-.059	.055	-.025	-.052	-.002	.072	-.032	-.051	-.128	.020	-.015	.112	-.166	-.130	-.020	.063	-.331	.913^a	-.270	-.086	.150
	V59	.026	.002	-.021	.030	-.038	-.043	-.083	.080	.071	.001	-.118	.049	.026	.002	.007	-.212	-.084	-.270	.898^a	-.305	-.274
	V60	.062	-.069	-.024	.005	-.063	.009	-.032	-.009	.021	.034	.032	-.097	.035	.129	-.058	-.053	-.143	-.086	-.305	.914^a	-.287
	V61	-.021	-.022	.013	-.007	-.172	-.044	.092	-.044	-.082	-.063	.058	-.002	-.007	.068	-.051	-.069	-.086	.150	-.274	-.287	.906^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: A Autora.

O MSA do construto coopetição, ilustrado na Tabela 57, continua apresentando uma boa relação linear em todas as variáveis, pois a maioria teve valores acima de 0,9. Somente a variável V51 ficou com seu valor acima de 0,8. Mesmo assim, o MSA dessa quinta tentativa continua admirável (HAIR *et al.*, 2009; PREARO *et al.*, 2011). A rotação dos fatores é demonstrada na Tabela 58.

Tabela 58: Matriz ortogonal varimax da quinta tentativa do construto coopetição.

Rotated Component Matrix ^a				
Variáveis	Component			
	1	2	3	4
V49	.754	.240		.184
V53	.730	.361	.147	.147
V54	.723	.479		
V52	.660	.480		.170
V48	.615	.218		.250
V58	.609	.115	.531	
V55	.559	.433	.225	.150
V41	.313	.824		
V42	.395	.776	.109	.106
V40	.348	.755	.125	
V37	.320	.582	.210	
V43	.157	.565	.377	.365
V59		.118	.823	.255
V60		.191	.809	.114
V61		.217	.721	.190
V57	.430		.687	
V56		.101	.592	.503
V51	.255		.143	.752
V50	.356		.205	.683
V45		.466	.243	.585
V46	.152	.351	.331	.526

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Fonte: A Autora.

A rotação dos fatores realizada pelo método Varimax ainda não permite verificar a composição das variáveis em cada fator, pois existem valores muito próximos com as variáveis V52, V58, V55, V37, V43, V56, V50, V45 e V46, pelo fato de as variáveis ainda não comporem de forma coerente cada fator, como também a comunalidade das variáveis V37 (0,488) e V48 (0,491) ainda não atender a teoria, uma vez que os valores das variáveis precisam ser maiores

que 0,50 (HAIR *et al.*, 2009; PREARO *et al.*, 2011). Assim, será realizada uma sexta tentativa com a retirada da variável V37 com menor comunalidade.

Depois de extrair a variável V37, foi realizada uma sexta tentativa com 20 variáveis, na qual o KMO experimentou uma diminuição em relação à anterior: 0,924. Mesmo assim, continuou com uma boa adequação dos dados para a AFE. O teste de esfericidade *Bartlett's* continuou validando a AFE sig <0,00. A variância total explicada é apresentada na Tabela 59.

Tabela 59: Variância total explicada da sexta tentativa do construto coopetição.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulativ e %	Total	% of Variance	Cumulativ e %	Total	% of Variance	Cumulativ e %
1	8,320	41,600	41,600	8,320	41,600	41,600	4,532	22,659	22,659
2	2,650	13,250	54,849	2,650	13,250	54,849	3,500	17,501	40,160
3	1,211	6,055	60,904	1,211	6,055	60,904	3,035	15,174	55,334
4	1,148	5,738	66,642	1,148	5,738	66,642	2,262	11,308	66,642

Fonte: A Autora.

O poder de explicação dos quatro fatores extraídos da AF dessa sexta tentativa aumentou para quase 67% em relação à tentativa anterior, que foi 65,49%. A comunalidade das variáveis apresentada na Tabela 60 mostra que somente a variável V48 (0,491) ainda tem valor menor que 0,50.

Tabela 60: Comunalidade do construto coopetição da sexta tentativa.

Communalities		
Variáveis	Initial	Extraction
V40	1,000	,695
V41	1,000	,804
V42	1,000	,790
V43	1,000	,626
V45	1,000	,624
V46	1,000	,532
V48	1,000	,491
V49	1,000	,658
V50	1,000	,645
V51	1,000	,673
V52	1,000	,696
V53	1,000	,710
V54	1,000	,766
V55	1,000	,577
V56	1,000	,618
V57	1,000	,668
V58	1,000	,666
V59	1,000	,760
V60	1,000	,718
V61	1,000	,611

Fonte: A Autora.

O somatório do quadrado dos relacionamentos dos fatores com as variáveis do construto coopetição continua incrementando em relação à tentativa anterior, pois 14 das 20 variáveis tiveram incremento na comunalidade: V41, V42, V43, V45, V50, V51, V53, V54, V55, V56, V57, V59, V60 e V61. A variável V48 (0,491) foi a única com valor abaixo de 0,50, o que pode ser visualizado na Tabela 60. Ou seja, essa variável permaneceu com o mesmo valor da tentativa anterior. Em virtude de a comunalidade ainda não atender a teoria, será realizada

uma sétima tentativa, com a retirada da variável V48. A matriz anti-imagem é apresentada na Tabela 61, a seguir.

Tabela 61: Matriz anti-imagem do construto coopetição da sexta tentativa.

Anti-image Correlation	V40	V41	V42	V43	V44	V45	V46	V47	V48	V49	V50	V51	V52	V53	V54	V55	V56	V57	V58	V59	V60	V61
	.943*	-.374	-.204	-.007	.019	.016	-.003	.022	-.072	-.024	.007	-.063	-.034	-.115	.071	-.042	.042	.009	-.055	-.029		
	-.374	.902*	-.479	-.061	-.097	.039	-.021	.026	.063	.017	-.117	-.019	.013	-.029	-.023	.127	-.026	-.021	-.023	.013		
	-.204	-.479	.918*	-.159	-.037	-.098	-.064	-.060	.084	-.009	-.039	.039	-.189	.099	.037	-.053	-.054	.031	.007	-.008		
	-.007	-.061	-.159	.956*	-.116	-.188	-.025	-.014	-.076	.047	.010	-.068	.023	-.097	-.123	.115	-.008	-.035	-.057	-.175		
	.019	-.097	-.037	-.116	.945*	-.278	.027	-.019	-.012	-.121	-.057	.033	.020	-.043	-.123	.012	.075	-.044	.006	-.043		
	.016	.039	-.098	-.188	-.278	.941*	-.103	.017	-.078	-.053	.053	-.032	.032	-.070	-.053	-.065	-.036	-.082	-.028	.090		
	-.003	-.021	-.064	-.025	.027	-.103	.949*	-.261	-.032	-.103	.034	-.049	-.124	.083	.017	-.060	-.053	.081	-.007	-.044		
	.022	.026	-.060	-.014	-.019	.017	-.261	.938*	-.137	-.023	-.116	-.206	-.015	-.143	.138	.015	-.128	.071	.021	-.082		
	-.072	.063	.084	-.076	-.012	-.078	-.032	-.137	.908*	-.340	.001	-.051	.016	.016	-.049	-.132	.026	-.002	.028	-.062		
	-.024	.017	-.009	.047	-.121	-.053	-.103	-.023	-.340	.896*	-.147	.051	-.009	.033	-.223	.092	-.018	-.117	.034	.058		
	.007	-.117	-.039	.010	-.057	.053	.034	-.116	.001	-.147	.922*	-.291	-.411	.040	.017	-.068	.104	.053	-.088	-.005		
	-.063	-.019	.039	-.068	.033	-.032	-.049	-.206	-.051	.051	-.291	.951*	-.105	-.158	-.043	-.014	-.163	.025	.031	-.006		
	-.034	.013	-.189	.023	.020	.032	-.124	-.015	.016	-.009	-.411	-.105	.911*	-.350	.053	-.010	-.128	.001	.127	.069		
	-.115	-.029	.099	-.097	-.043	-.070	.083	-.143	.016	.033	.040	-.158	-.350	.942*	-.084	.000	-.023	.008	-.055	-.052		
	.071	-.023	.037	-.123	-.123	-.053	.017	.138	-.049	-.223	.017	-.043	.053	-.084	.911*	-.164	.060	-.211	-.049	-.070		
	-.042	.127	-.053	.115	.012	-.065	-.060	.015	-.132	.092	-.068	-.014	-.010	.000	-.164	.909*	-.342	-.082	-.136	-.089		
	.042	-.026	-.054	-.008	.075	-.036	-.053	-.128	.026	-.018	.104	-.163	-.128	-.023	.060	-.342	.910*	-.269	-.083	.149		
	.009	-.021	.031	-.035	-.044	-.082	.081	.071	-.002	-.117	.053	.025	.001	.008	-.211	-.082	-.269	.896*	-.308	-.274		
	-.055	-.023	.007	-.057	.006	-.028	-.007	.021	.028	.034	-.088	.031	.127	-.055	-.049	-.136	-.083	-.308	.916*	-.286		
	-.029	.013	-.008	-.175	-.043	.090	-.044	-.082	-.062	.058	-.005	-.006	.069	-.052	-.070	-.089	.149	-.274	-.286	.903*		

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: A Autora.

O MSA ilustrado na Tabela 61 demonstra que dezenove das 20 variáveis apresentaram valores acima de 0,9. Somente a variável V51 apresentou valor acima de 0,8, o que continua validando a utilização da AFE; além disso, os valores atenderam o que ressalta a teoria, que o MSA precisar ser maior 0,50 (HAIR *et al.*, 2009; PREARO *et al.*, 2011). A rotação das variáveis da sexta tentativa é demonstrada na Tabela 62.

Tabela 62: Matriz ortogonal varimax da sexta tentativa do construto coopetição.

Variáveis	Component			
	1	2	3	4
V54	.783		.382	
V49	.771		.153	.192
V53	.767	.159	.273	.144
V52	.717		.390	.164
V48	.630		.147	.262
V58	.616	.534		
V55	.608	.236	.366	.135
V59		.826	.128	.241
V60		.815	.194	
V61		.727	.232	.162
V57	.416	.684	-.107	.124
V56		.592	.136	.496
V41	.431		.780	
V42	.503	.120	.721	
V40	.456	.131	.685	
V43	.222	.387	.570	.318
V51	.237		.143	.766
V50	.310		.207	.706
V45		.252	.522	.533
V46	.180	.336	.366	.502

Extraction Method: Principal Component
a. Rotation converged in 8 iterations.

Fonte: A Autora.

Com a rotação das variáveis por meio do método Varimax, algumas variáveis (V55, V57, V56, V42, V40, V43, V45 e V46) ainda continuaram causando dúvidas quanto à sua composição em cada fator, o que pode ser observado na Tabela 62, apesar de haver melhorado em relação à tentativa anterior. Como até esta sexta tentativa, a comunalidade da variável V48 (0,491) ainda não atendeu a teoria que afirma que esse valor das variáveis precisa ser maior que

0,50, bem como os quatro fatores ainda não estarem bem definidos, foi realizada uma sétima tentativa para se obter uma AFE satisfatória (HAIR *et al.*, 2009; PREARO *et al.*, 2011).

Com a retirada da variável V48, foi realizada a sétima tentativa com 19 variáveis para se obter uma AFE satisfatória. O KMO teve uma redução em relação à anterior; seu valor atual foi de 0,921, o que continuou a indicar uma boa adequação dos dados para a AFE. O teste de esfericidade de *Bartlett's* continuou validando a AFE, sig <0,00. Na Tabela 63 apresenta-se o poder de explicação que continuou com quatro fatores nessa sétima tentativa de uma AFE satisfatória.

Tabela 63: Variância total explicada da sétima tentativa do construto coopetição.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,990	42,052	42,052	7,990	42,052	42,052	4,308	22,674	22,674
2	2,606	13,716	55,768	2,606	13,716	55,768	3,475	18,289	40,964
3	1,179	6,208	61,976	1,179	6,208	61,976	2,909	15,308	56,272
4	1,138	5,992	67,968	1,138	5,992	67,968	2,222	11,696	67,968

Fonte: A Autora.

Os quatro fatores extraídos da AFE explicam quase 68% das variações das variáveis do construto coopetição, bem melhor do que todas as seis tentativas anteriores, conforme ilustração na Tabela 63. A comunalidade dessa sétima tentativa é ilustrada na Tabela 64, a seguir.

Tabela 64: Comunalidade do construto coopetição da sétima tentativa.

Communalities		
Variáveis	Initial	Extraction
V40	1,000	,695
V41	1,000	,805
V42	1,000	,792
V43	1,000	,628
V45	1,000	,623
V46	1,000	,531
V49	1,000	,638
V50	1,000	,658
V51	1,000	,680
V52	1,000	,715
V53	1,000	,726
V54	1,000	,778
V55	1,000	,594
V56	1,000	,617
V57	1,000	,668
V58	1,000	,669
V59	1,000	,758
V60	1,000	,720
V61	1,000	,618
Extraction Method: Principal		

Fonte: A Autora.

Pode-se ver na Tabela 64 que a comunalidade das 19 variáveis nesta sétima tentativa melhorou, apresentando valores acima de 0,50, corroborando o que ressalta a teoria (HAIR *et al.*, 2009; PREARO *et al.*, 2011). Em outras palavras, os valores da comunalidade da sétima

tentativa indicam uma boa adequação dos dados para uma AFE satisfatória. A matriz anti-imagem é apresentada na Tabela 65.

Tabela 65: Matriz anti-imagem do construto coopetição da sétima tentativa.

Anti-image Correlation	V40	V41	V42	V43	V44	V45	V46	V49	V50	V51	V52	V53	V54	V55	V56	V57	V58	V59	V60	V61
V40	,940^a	-.374	-.204	-.007	.019	.016	.022	-.073	-.024	.007	-.064	-.035	-.115	.071	-.042	.042	.009	-.055	-.029	
V41	-.374	,898^a	-.482	-.062	-.097	.037	.022	.063	.015	-.117	-.020	.011	-.027	-.023	.126	-.027	-.019	-.023	.012	
V42	-.204	-.482	,912^a	-.161	-.035	-.105	-.079	.082	-.016	-.037	.036	-.199	.105	.039	-.057	-.058	.036	.007	-.011	
V43	-.007	-.062	-.161	,955^a	-.116	-.192	-.022	-.077	.044	.011	-.069	.020	-.095	-.122	.114	-.010	-.034	-.057	-.176	
V44	.019	-.097	-.035	-.116	,944^a	-.277	-.012	-.011	-.119	-.058	.035	.024	-.046	-.124	.014	.076	-.047	.006	-.041	
V45	.016	.037	-.105	-.192	-.277	,942^a	-.010	-.082	-.064	.057	-.038	.020	-.062	-.052	-.072	-.042	-.074	-.028	.086	
V46	.022	.022	-.079	-.022	-.012	-.010	,944^a	-.151	-.052	-.111	-.227	-.050	-.126	.147	-.001	-.147	.095	.020	-.097	
V49	-.073	.063	.082	-.077	-.011	-.082	-.151	,901^a	-.346	.002	-.052	.012	.018	-.048	-.135	.025	.000	.027	-.063	
V50	-.024	.015	-.016	.044	-.119	-.064	-.052	-.346	,894^a	-.144	.047	-.022	.042	-.222	.087	-.023	-.110	.034	.053	
V51	.007	-.117	-.037	.011	-.058	.057	-.111	.002	-.144	,919^a	-.290	-.411	.037	.017	-.066	.106	.051	-.088	-.004	
V52	-.064	-.020	.036	-.069	.035	-.038	-.227	-.052	.047	-.290	,946^a	-.112	-.154	-.042	-.017	-.166	.029	.031	-.008	
V53	-.035	.011	-.199	.020	.024	.020	-.050	.012	-.022	-.411	-.112	,908^a	-.344	.055	-.017	-.136	.011	.127	.064	
V54	-.115	-.027	.105	-.095	-.046	-.062	-.126	.018	.042	.037	-.154	-.344	,944^a	-.085	.006	-.019	.002	-.054	-.049	
V55	.071	-.023	.039	-.122	-.052	.147	-.048	-.222	.017	-.042	.055	-.085	,909^a	-.163	.061	-.214	-.049	-.069		
V56	-.042	.126	-.057	.114	.014	-.072	-.001	-.135	.087	-.066	-.017	-.017	.006	-.163	,906^a	-.346	-.077	-.137	-.092	
V57	.042	-.027	-.058	-.010	.076	-.042	-.147	.025	-.023	.106	-.166	-.136	-.019	.061	-.346	,903^a	-.266	-.083	.147	
V58	.009	-.019	.036	-.034	-.047	-.074	.095	.000	-.110	.051	.029	.011	.002	-.214	-.077	-.266	,897^a	-.308	-.272	
V59	-.055	-.023	.007	-.057	.006	-.028	.020	.027	.034	-.088	.031	.127	-.054	-.049	-.137	-.083	-.308	,915^a	-.286	
V60	-.029	.012	-.011	-.176	-.041	.086	-.097	-.063	.053	-.004	-.008	.064	-.049	-.069	-.092	.147	-.272	-.286	,902^a	

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: A Autora.

No MSA, ilustrado na Tabela 65, das 19 variáveis, 16 apresentaram valores acima 0,9 e somente as três variáveis (V41, V51 e V59) estão com valores acima de 0,8, o que atende a teoria, sendo MSA acima de 0,50 (HAIR *et al.*, 2009; PREARO *et al.*, 2011). Esses resultados, portanto, indicam multicolinearidade entre as variáveis, o que significa que esse resultado pode ser considerado admirável, pois há uma boa relação linear entre as 19 variáveis do construto coopetição da sétima tentativa. A matriz de rotação é demonstrada na Tabela 66.

Tabela 66: Matriz ortogonal varimax da sétima tentativa do construto coopetição.

Variáveis	Rotated Component Matrix ^a			
	1	2	3	4
V54	,805		,345	,102
V53	,785	,147	,240	,174
V49	,756		,145	,207
V52	,743		,354	,191
V55	,642	,221	,327	,163
V58	,621	,529		
V59		,824	,132	,240
V60		,816	,197	
V61		,731	,245	,146
V57	,412	,681	-,118	,145
V56		,589	,150	,494
V41	,460		,764	
V42	,523	,119	,709	
V40	,486	,126	,665	
V43	,229	,388	,579	,299
V45		,252	,540	,515
V51	,216	,140	,116	,775
V50	,289	,203		,727
V46	,166	,340	,390	,485

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Fonte: A Autora.

Observa-se na Tabela 66 que, após a rotação pelo método Varimax, nesta sétima tentativa já é possível uma composição mais precisa de cada variável do construto coopetição em cada um dos quatro fatores extraídos da AFE. Dessa forma, é possível concluir que:

o fator 1 é composto pelas variáveis: V54, V53, V49, V52, V55 e V58;

o fator 2 é composto pelas variáveis: V59, V60, V61, V57 e V56;

o fator 3 é composto pelas variáveis: V41, V42, V40, V43 e V45;

o fator 4 é composto pelas variáveis: V51, V50 e V46.

Com a composição dos fatores do construto coopetição exposta no Quadro 28, observa-se que, por meio da AFE, foram retiradas seis variáveis:

- V37 - Estar nesta 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;
- V44 - Estar nesta rua/*shopping* melhora o contato de sua loja com as demais lojas concorrentes;
- V47 - Estar nesta rua/*shopping* melhora o relacionamento de sua loja com os fornecedores e
- V48 - Estar nesta rua/*shopping* melhora a competitividade de sua loja em relação a outras lojas que não fazem parte da rua.

Quadro 28: Nomeação dos fatores do construto coopetição.

	Variáveis do construto coopetição	Carga Fatorial
Fator 1 – Valor de mercado (VL)	V54 = Estar nesta rua/ <i>shopping</i> valoriza a sua loja perante o mercado.	0,805
	V53 = Estar nesta rua/ <i>shopping</i> permite a aquisição de conhecimentos para a sua loja.	0,785
	V49 = Estar nesta rua/ <i>shopping</i> permite à sua loja oferecer melhores serviços aos clientes.	0,756
	V52 =Estar nesta rua/ <i>shopping</i> melhora/aumenta a clientela de sua loja.	0,743
	V55 = Estar nesta rua/ <i>shopping</i> permite acesso às inovações para a sua loja.	0,642
	V58 = Estar nesta rua/ <i>shopping</i> me traz confiança em relação aos outros lojistas.	0,621
	V59 = Estar nesta rua/ <i>shopping</i> permite trocas de experiências entre a sua loja e outras lojas.	0,824
	V60 =Estar nesta rua/ <i>shopping</i> faz você entender a importância da sua loja cooperar com as outras lojas para seu benefício.	0,816

Fator 2 – Cooperação (COOP)	V61 = Estar nesta rua/ <i>shopping</i> permite que novas técnicas e tecnologias sejam espalhadas facilmente entre os lojistas.	0,731
	V57 = Estar nesta rua/ <i>shopping</i> facilita o bom relacionamento da sua loja com as outras lojas.	0,681
	V56 = Estar nesta rua/ <i>shopping</i> permite que você ajude e receba ajuda das outras lojas.	0,589
Fator 3 – Lucratividade (LC)	V41 = Estar nesta rua/ <i>shopping</i> contribui para a melhoria dos resultados financeiros da sua empresa (vendas, lucratividade e faturamento).	0,764
	V42 = Estar nesta rua/ <i>shopping</i> contribui para o crescimento das lojas desta rua.	0,709
	V40 = Estar nesta rua/ <i>shopping</i> contribui para o alcance dos objetivos da sua empresa individualmente.	0,665
	V43 =Estar nesta rua/ <i>shopping</i> permite acesso a estratégias de <i>marketing</i> inovadoras para a sua loja individualmente.	0,579
	V45 =Estar nesta rua/ <i>shopping</i> fortalece as lojas contra possíveis crises do setor.	0,540
Fator 4 – Redução de Custos (RC)	V51 =Estar nesta rua/ <i>shopping</i> permite a redução de custos e riscos para determinadas ações ou investimentos de sua loja.	0,775
	V50 = Estar nesta rua/ <i>shopping</i> diminuiu a concorrência desleal entre a sua loja e as outras lojas	0,727
	V46 =Estar nesta rua/ <i>shopping</i> facilita a participação de sua loja em eventos conjuntos e feiras do setor.	0,485

Fonte: A Autora.

Diante do exposto, uma oitava tentativa de uma AFE não foi necessária, pois as variáveis formaram seus fatores de forma clara em relação às sete tentativas anteriores, e nenhuma premissa da AFE nesta sétima tentativa foi quebrada, tais como: MSA, KMO, teste de esfericidade de *Bartlett's*, comunalidade e variância total explicada. Dessa forma, foram nomeados os quatro fatores apresentados no Quadro 28. Os fatores do construto coopetição foram delineados: valor de mercado (VL), cooperação (COOP), lucratividade (LC) e redução de custo (RC).

4.5.1 Considerações Acerca dos Resultados do Construto Coopetição

Fazendo-se uma analogia dos resultados da extração dos fatores do construto coopetição por meio da AFE à teoria exposta neste estudo, é interessante reiterar que Leão (2004), Nalebuff; Brandenburguer (1997); Azevedo; Carvalho; Silva (1999); Bengtsson; Kock

(1999, 2000) e Bengtsson; Kock (2014) defendem que a coopetição seja formada pelos elementos competição e cooperação.

O primeiro construto (valor de mercado) está diretamente ligado ao posicionamento estratégico de uma empresa, o que pode contribuir para as empresas alcançarem vantagem competitiva (PORTER, 1986; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), uma vez que essa vantagem competitiva está relacionada com o diferencial a ser desenvolvido pela organização no intuito de se criar e entregar valor superior, por meio do qual deve superar o custo, ao oferecê-lo aos clientes (PORTER, 1986).

Assim, quando se fala em varejo em grandes metrópoles, o valor de mercado relaciona-se com o local onde as empresas estão inseridas como estratégia, o que pode ser visto no resultado das variáveis que formam esse fator, conforme visualizado por meio do resultado da variável “V54 (0,805) - Estar nesta rua/*shopping* valoriza a sua loja perante o mercado”. Sabe-se que no varejo a decisão de localização é crucial para o lojista, haja vista que a localização pode ser uma decisão estratégica fundamental, pelo fato de ser a primeira consideração que o consumidor realiza ao decidir sobre o processo de compra (TELLER, 2008; ZACCARELLI *et al.*, 2008; TELLES *et al.*, 2013; SILVA *et al.*, 2014).

Outro fator que leva a esse resultado é que, atualmente, as empresas não obtêm todos os recursos necessários trabalhando de forma isolada, principalmente quando se refere ao varejo. Com isso, acabam desenvolvendo novas estratégias de mercado em novos formatos organizacionais, tais como aglomerações comerciais e *clusters*, nos quais as empresas se aperfeiçoam competindo e colaborando entre si para ampliar a competitividade no varejo. Porém Telles *et al.* (2013) ressaltam que as empresas varejistas precisam se organizar não somente interna, mas também externamente, para trabalharem melhor em conjunto e obterem acesso a novos fornecedores de matéria-prima, serviços terceirizados como logística e transporte, acesso à inovação e até mesmo de seus concorrentes. Resultado respaldado pelo primeiro fator (valor de mercado) do construto coopetição, verificado nesta pesquisa.

Em relação ao fator cooperação, esse ocorre nas aglomerações em função dos movimentos dos atores que buscam aumentar o controle sobre as atividades como recursos e outros elementos, por meio das trocas de informações, colaboração, experiência desses atores envolvidos nos relacionamentos, resultado maior na carga fatorial da variável “V59 (0,824) - Estar nesta rua/*shopping* permite trocas de experiências entre a sua loja e outras lojas ” (BENGTSSON; KOCK 1999, 2000; BRITO 2001; PERIM; FILHO 2007; BENGTSSON, ERICSSON; WINCENT 2010; SILVA 2012; BENGTSSON *et al.* 2013) haja vista que a

dinâmica do processo econômico está em constante mudança, principalmente quando se refere ao varejo.

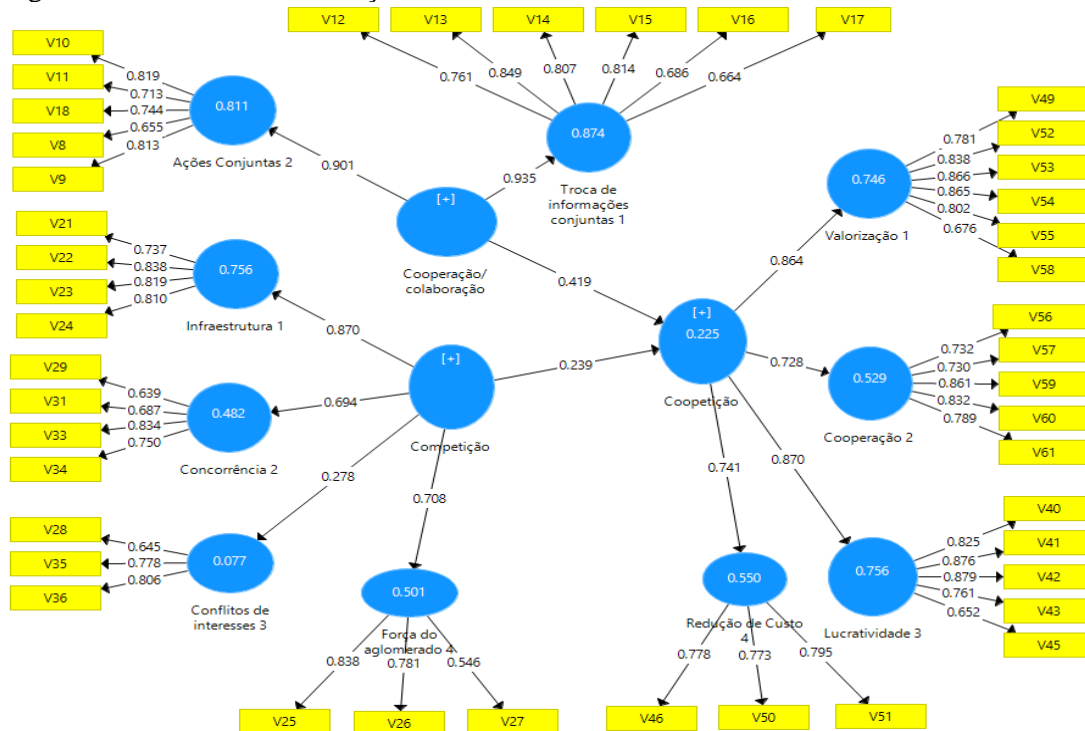
Os relacionamentos cooperativos são grandes indutores na transferência de conhecimentos, que, por sua vez, aumentam a capacidade de inovação (ZHANG *et al.*, 2010; HUANG; YU, 2011; LI; LIU; LIU, 2011). Isso acaba por aumentar a capacidade de competir das empresas, pois os resultados dos relacionamentos cooperativos estão direcionados aos lucros, uma vez que qualquer empresa é constituída visando ao alcance de objetivos com retornos financeiros (SILVA, 2012), o que está ligado ao terceiro fator do construto cooperação, a lucratividade. Em outras palavras, as concentrações geográficas de empresas contribuem para uma melhoria nos resultados financeiros das empresas, conforme resultados auferidos no Quadro 27 devido à carga fatorial maior prevalecer na variável “V41 (0,764) - Estar nesta rua/shopping contribui para a melhoria dos resultados financeiros da sua empresa (vendas, lucratividade e faturamento)”.

Além disso, influencia também na redução de custos das empresas pertencentes ao aglomerado (ZACCARELLI *et al.* 2008; SILVA, 2012), considerado o fator quatro do construto cooperação. Assim, a união das empresas, independentemente da nomenclatura *clusters* ou aglomerados, tem como principal a justificativa da alocação de recursos. Em outras palavras, os motivos que levam as empresas a se associarem ou a se inserirem em *clusters*/aglomerados são a divisão de custos e riscos, melhoria na competitividade e maior transferência de conhecimentos e informações (GUERRINI, 2003). A redução dos custos operacionais e organizacionais, conforme verificado nos resultados da carga fatorial da variável “V51 (0,775) - Estar nesta rua/shopping permite a redução de custos e riscos para determinadas ações ou investimentos de sua loja”, pode ser vista no Quadro 28.

4. 6 Modelo Estrutural Baseado em PLS

Após a aplicação da Análise Fatorial Exploratória – AFE, para avaliar o grau com que as variáveis do modelo pertencem a cada um dos construtos cooperação/colaboração, competição e cooperação, buscando-se unidimensionalidade, conforme sugere Prearo (2013), será agora avaliado o modelo reflexivo baseado na técnica de mínimos quadrados parciais que tem sua configuração apresentada na Figura 22.

Figura 22: Modelo de mensuração inicial



Fonte: A Autora.

A avaliação do modelo de mensuração foi realizada por meio das análises relativas à validade e confiabilidade dos três construtos estudados: cooperação/colaboração, competição e coopetição. A seguir, no Quadro 29, são apresentados os critérios de qualidade dos construtos, baseados nos mínimos quadrados parciais-PLS, conforme pressupostos teóricos.

Quadro 29: Critérios de qualidade para ajuste do modelo.

Critérios de Qualidade	Valores	Autores
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 Crombach</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).

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

Abaixo, comentários sobre o Quadro 29;

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), onde $p < 0,05$;
2. a confiabilidade composta de todos os indicadores apresentaram valores acima de 0,700, valor mínimo sugerido por Chin (1998, *apud* Prearo, 2013); Ringle, Silva e Bido (2014) e Hair *et al.* (2014), variando de 0,771 a 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 ter, no mínimo, valores 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, segundo Prearo (2013), haja vista que está muito próximo de 0,60. Os demais construtos atenderam a teoria, com valores entre 0,602 e 0,922;
4. em relação à Variância Média Extraída (AVE) dos construtos de primeira ordem, todos atenderam o mínimo sugerido por Sharma (1996), Prearo (2013) e Ringle, Silva, Bido (2014), com os valores que variaram entre 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 pode ser analisada por duas óticas: observadas as cargas cruzadas (*Cross Loading*) (CHIN, 1998) e o 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 validade discriminante foi observada por meio do critério de Fornell Larcker (1981), o qual é ilustrado na Tabela 67 e pode ser visto como completamente atendido.

Tabela 67: Variância média extraída e coeficientes de correlações entre as variáveis latentes.

Construto/Variável Latente	AVE	√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: A Autora.

Na Tabela 68 resumem-se os resultados explicados por meio do modelo de mensuração dos dados.

Tabela 68: Avaliação do modelo de mensuração.

Construtos de 2º ordem	Cargas Fatoriais	Construtos de 1º ordem	Variáveis	Cargas Fatoriais	Estatística t	AVE	Confiabilidade Composta	Alpha de Cronbach	R2
Confiabilidade composta 0,911	0,935	Troca de Informações Conjuntas-TIC	V13	0,849	60,881	0,587	0,894	0,860	
			V15	0,814	35,609				
			V14	0,807	45,845				
			V12	0,761	28,689				
			V16	0,686	6,563				
Alfa de Cronbach 0,892	0,901	Ações Conjuntas -AC	V17	0,664	6,820	0,564	0,865	0,805	
			V10	0,819	45,413				
			V9	0,813	41,020				
			V18	0,744	31,586				
Cooperação/colaboração	0,901	Ações Conjuntas -AC	V11	0,713	25,939	0,564	0,865	0,805	
			V8	0,655	6,190				
			V22	0,838	39,461				
Confiabilidade composta 0,824	0,870	Infraestrutura-IF	V23	0,819	34,786	0,643	0,878	0,814	
			V24	0,81	38,092				
Alfa de Cronbach 0,777	0,694	Concorrência-CRR	V21	0,737	23,255	0,535	0,820	0,711	
			V33	0,834	52,049				
			V34	0,75	22,001				
			V31	0,687	16,123				
Conflitos de Interesses-CI	0,278	Conflitos de Interesses-CI	V29	0,639	15,452	0,557	0,789	0,602	
			V36	0,806	7,815				
			V35	0,778	7,681				
Competição	0,708	Força do Aglomerado-FA	V28	0,645	4,342	0,537	0,771	0,568	
			V25	0,838	41,065				
			V26	0,781	24,597				
Confiabilidade composta 0,932	0,864	Vabrização-VL	V27	0,546	5,208	0,652	0,918	0,891	0,222
			V53	0,866	49,606				
			V54	0,865	48,119				
			V52	0,838	36,438				
			V55	0,802	32,462				
Alfa de Cronbach 0,922	0,728	Cooperação- COOP	V49	0,781	35,822	0,625	0,892	0,848	
			V58	0,676	21,067				
			V59	0,861	55,747				
			V60	0,832	41,856				
Cooperação	0,870	Lucratividade-LC	V61	0,789	30,809	0,645	0,9	0,858	
			V56	0,732	24,175				
			V57	0,730	27,843				
			V42	0,879	62,338				
			V41	0,876	64,141				
			V40	0,825	42,737				
			V43	0,761	29,009				
Cooperação	0,741	Redução de Custos - RC	V45	0,652	18,117	0,611	0,825	0,685	
			V51	0,795	30,8				
			V46	0,778	36,872				
			V50	0,773	28,792				

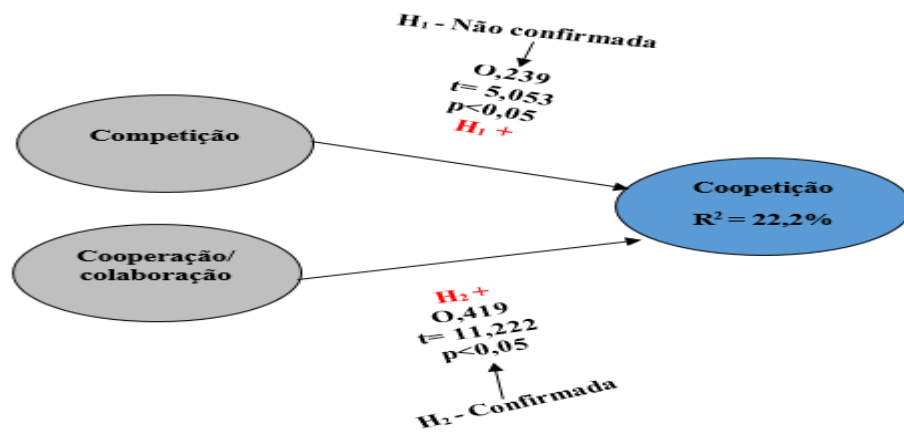
Fonte: A Autora.

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. Assim, concluiu-se com a confiabilidade e a validade do modelo proposto, sendo estatisticamente significativa, o que pode dar continuidade à análise.

4.7 Avaliação do Modelo Estrutural

Avaliando-se o Modelo de Mensuração Estrutural do PLS, ilustrado na Figura 23, 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.

Figura 23: Modelo estrutural



Fonte: A Autora.

A partir das premissas estabelecidas e considerando-se o ponto de corte indicado na teoria por Cohen (1988) e Ringle; Silva; Bido (2014) para a explicação da competição e cooperação/colaboração na coopetição em aglomerações de varejo planejados e não planejados (22,2%), a relação foi considerada como efeito médio, com tendência a efeito grande, uma vez que um resultado, a partir de 26%, já pode ser considerado efeito grande.

Assim, Henseler *et al.* (2009) afirmam que um valor baixo de R^2 lança dúvidas sobre a fundamentação teórica que sustenta a construção do modelo e também demonstra que o modelo não é capaz de explicar a variável latente endógena em questão. Neste caso, os valores identificados de R^2 não são baixos. Portanto, o resultado confirma a hipótese da existência de uma relação positiva entre a competição e cooperação/colaboração na coopetição das empresas de automóveis e móveis pertencentes aos aglomerados de varejo planejados e não planejados. Esse nível de explicação indica possivelmente a existência de outras variáveis intervenientes e

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

Diante dos resultados apresentados, foi possível responder não apenas às hipóteses “H₁ - Aglomerações com maior nível de competição têm menor nível de coopetição” e “H₂ - Aglomerações com maior nível de cooperação têm maior nível de coopetição”, como também ao objetivo geral desta pesquisa que é o de “identificar como ocorre a cooperação/colaboração e a competição na formação da coopetição existente em aglomerações varejistas planejadas e não planejadas”.

A não confirmação da hipótese H₁ deve-se ao fato de que o resultado da competição apresentou-se de forma positiva em relação à coopetição existente nos aglomerados planejados e não planejados, apresentando um valor de 0,239 para a estatística ($t= 5,053$), sendo sua significância menor que 0,05 ($p<0,05$), conforme apresentado no modelo estrutural na Figura 23. Para que a H₁ fosse confirmada, esperava-se um resultado negativo da correlação entre a competição e a coopetição, no qual se inferira que quanto menor a competição, maior a coopetição nos aglomerados.

Fazendo uma relação dos resultados da não confirmação da H₁ com a teoria referida nesta pesquisa e com o fenômeno pesquisado em si, que são os aglomerados varejistas planejados e não planejados de automóveis e móveis, é necessário destacar que os segmentos de automóveis e móveis lideraram as quedas nas vendas do comércio varejista em 2015, segundo a Confederação Nacional do Comércio de Bens e Serviços (CNC, 2015).

A CNC (2015) afirma ainda que as perdas desses setores em 2015 foram de 15,6% e 11,3%, respectivamente, o que pode ter influenciado as empresas no resultado positivo da competição nos aglomerados. Ainda segundo a CNC, os setores varejistas de automóveis e de móveis, para minimizarem as quedas nas receitas, têm recorrido às liquidações de estoque. Esse levantamento mostrou que houve redução de 41,6% dos preços de bens de consumo duráveis, tais como: automóveis, móveis e eletrodomésticos, corroborando, com Brandenburger e Nalebuff (1996), ao afirmarem que acontece cooperação quando empresas, fornecedores e consumidores juntam-se para criar valor, mas, quando for necessário dividir o mercado, será competição.

Assim, Luo (2007); Chen (2008) e Smit e Lewis (2011) afirmam que, se a competição e cooperação são opostos e independentes um do outro, e quando apenas um seja capaz de operar em determinado momento, a coopetição deixa de existir, influenciando as empresas a

competirem em maior grau; apesar de a competição existir nos aglomerados planejados e não planejados, a coopetição ocorre em maior grau.

Verificou-se que a correlação da cooperação/colaboração na coopetição nos aglomerados foi confirmada com valor 0,419, para uma estatística $t= 11,222$, com significância menor que 0,05 ($p<0,05$), o que pode ser visto no modelo estrutural na Figura 23. Portanto pode-se inferir que a hipótese “ H_2 - Aglomerações com maior nível de cooperação têm maior nível de coopetição” foi confirmada nesta pesquisa. Assim, nota-se que a competição tem menor influência na coopetição, diferentemente da cooperação/colaboração, que apresentou maior influência na coopetição.

Apesar de os setores varejistas de automóveis e móveis estarem passando por constantes mudanças no ambiente em que estão inseridos, em virtude do atual contexto econômico que vivenciam, influenciando as empresas a competirem para sobreviverem no mercado, o resultado auferido na pesquisa de campo pode ser corroborado pela teoria de Brandenburger e Nalebuff (1996). Isso porque esses autores afirmam que a coopetição surge com a ideia de que é possível competir e cooperar ao mesmo tempo. Essa atitude na verdade é também uma forma de capacitação para a competição, visto que organizações rivais se complementam onde é possível cooperar, buscando mais força competitiva para enfrentar as exigências das constantes mudanças de mercado.

Para isso, elas não estão atuando somente como rivais, mas cooperando entre si, e seu comportamento está pautado em interesses econômicos, na busca por recursos e capacidades que permitam o desenvolvimento de estratégias que as levam a obterem retornos econômicos de mercado. Em outras palavras, a competição e cooperação levam a um maior desenvolvimento tecnológico e de conhecimentos nas empresas, bem como maior crescimento econômico de mercado, seja em situações atípicas ou situações de conforto, comparativamente ao que não seria possível com a competição ou cooperação de forma isolada (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996; LADO; BOYD; HANLON, 1997; BENGTTSSON; KOCK, 1999, 2000; DAGNIMO; PADULA, 2002; LUO, 2007; ZACCARELLI *et al.*, 2008; BENGTTSSON; KOCK, 2014).

4.8 Análise Multigrupo em PLS

Neste subcapítulo são discutidas as duas técnicas fundamentais para a análise multigrupo, baseadas em mínimos quadrados parciais-PLS. Chin (2000), Keil *et al.* (2000), Henseler (2012) e Prearo (2013) afirmam que essa técnica é conhecida como PLS-MGA. Entre os testes para análise multigrupo, Prearo (2013) assevera que o teste “ t ” é o primeiro a ser

apresentado na literatura estatística para a comparação entre grupos nos modelos baseados em PLS. Mas além do teste “t”, existem outros, tais como *bootstrapping* e PLS-MGA, como podem ser vistos com mais detalhes no Quadro 30, dispostos na ótica de diferentes autores.

Quadro 30: Abordagens para análise multigrupo.

Testes para análise multigrupos	Abordagem	Autores
Teste “t” (paramétrico)	Uso dos erros padronizados obtidos no <i>bootstrapping</i> como <i>input</i> para um teste paramétrico com distribuição t assintótica e $n^{(1)} + n^{(2)} - 2$ graus de liberdade.	Chin (2000), Keil <i>et al.</i> (2000)
<i>Bootstrapping</i> (não paramétrico)	Assim como é realizado no teste “t”, o <i>bootstrapping</i> é um teste de diferença de opostos semelhante a um teste de <i>Mann-Whitney</i> , no qual é indicado para dois segmentos.	Henseler (2012)
PLS-MGA	Esse teste é indicado para estudos com três ou mais segmentos.	Henseler (2012)

Fonte: Adaptado de Prearo (2013 p.109-111).

Apesar de haver vários testes, conforme ilustrado no Quadro 30, a literatura estatística não afirma qual o melhor para a execução da análise multigrupo (PREARO, 2013). Para fins desta pesquisa, será utilizado o teste “t”, um teste paramétrico e o *Bootstrapping*, considerado um teste não paramétrico. O teste “t” tem a mesma função do MGA. Foram utilizados ambos os testes para verificar se há alguma convergência nas comparações dos aglomerados planejados e não planejados a respeito do modelo proposto, no que se refere à análise da coopetição.

4.8.1 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 69 ilustra a variância média extraída da análise multigrupo dos dois aglomerados varejistas de automóveis e móveis.

Tabela 69: Variância média extraída da análise multigrupo.

Const. 2º Ord Não/PLN	Const. 1ª Ordem	AVE Não/PLN	p-V. "t" Não/PLN	Const.2ª 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: A Autora.

Observa-se na Tabela 69 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 69 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 Sharma (1996), 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 70: 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: A Autora.

Legenda: CC= Confiabilidade composta

A confiabilidade composta para a avaliação da qualidade do modelo, ilustrada na Tabela 70, 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 0,70. 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 71, 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 71: Alpha de Cronbach da análise multigrupo.

Const.2º Ord Não/PLN	Const.1ª Ordem	AC- Não/PLN	p-V. "t" Não/PLN	Const.2º 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: A Autora.

Legenda: AC = *Alpha de Cronbach*

Observa-se na Tabela 71 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 72 apresenta-se o poder de explicação da coopetição em cada aglomerado.

Tabela 72: Coeficiente de determinação Pearson R^2 da análise multigrupo.

Const.2º 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: A Autora.

Avaliando-se o coeficiente de determinação de *Pearson* do modelo proposto, como pode ser observado na Tabela 72, 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%, respondendo assim, o objetivo específico que é avaliar o modelo proposto de influência da cooperação e da competição na coopetição existente em aglomerados varejistas planejados e não planejados.

4.9 Análise das diferenças dos Aglomerados planejados e não planejados

É importante diferenciar os aglomerados planejados e não planejados no que se refere ao modelo proposto acerca da cooperação/colaboração, competição e coopetição. Para tanto, foi verificada a normalidade das variáveis por meio do teste *Kolmogorov-Smirnov*, haja vista que o conjunto de observações foi maior que 50 casos e, segundo Siegel e Castellan Jr. (2006 p.71), esse teste aplica-se para “especificar a distribuição de frequência acumulada que

ocorreria dada a distribuição teórica e compará-la com a distribuição de frequência acumulada observada”.

A seguir, na Tabela 73 apresenta-se a normalidade dos construtos-foco deste estudo.

Tabela 73: Teste de normalidade.

Construto	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Cooperação/Colaboração	,069	535	,000
Competição	,033	535	,200*
Coopetição	,053	535	,001

Fonte: A Autora.

Observa-se na Tabela 73 que a cooperação/colaboração e a coopetição apresentaram níveis de significância inferiores a 0,05, rejeitando a hipótese H_0 , que estabelece o fato de os construtos terem distribuição normal. Tais construtos não seriam normalmente distribuídos, a um nível de confiança de 95%. Por outro lado, o construto competição apresentou nível de significância igual 0,200, superior ao padrão 0,05. Assim, como $\text{sig.} > 0,05$, podemos assumir o fato de o construto competição ser normalmente distribuído na população, com um nível de confiança de 95%.

Sendo assim, para verificar se há diferença entre os aglomerados planejados e não planejados, para a competição, será utilizado o teste paramétrico “t”, por ter sido considerado normal, e o teste não paramétrico *Mann-Whitney* para cooperação e coopetição, em virtude da sua distribuição não ter sido considerada normal. A seguir, na Tabela 74 ilustra-se a diferença dos aglomerados planejados e não planejados quanto à competição.

Tabela 74: Comparação dos aglomerados PLN e NPLA quanto à competição.

Planejado/Não Planejado		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Competição	Não Planejado	298	6,8320	1,33733	,07747
	Planejado	237	7,0434	1,08128	,07024

Fonte: A Autora.

Verifica-se, acima na Tabela 74, que a competição ocorre com mais intensidade nos aglomerados planejados, pois a média ficou 7,0434 contra 6,8320 nos aglomerados não planejados. Assim, o teste “t”, ilustrado na tabela 75, testa as igualdades das variâncias, onde a significância é menor que 0,05 ($\text{sig.} < 0,05$). Esse resultado apresenta que as variâncias, quanto à competição nos aglomerados planejados e não planejados, não são iguais. O teste “t” menor que 0,05 ($\text{sig.} < 0,05$) demonstra que existem diferenças significativas na competição entre os aglomerados planejados e não planejados.

Tabela 75: Teste “t” da competição.

		Levene's Test for		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error	95% Confidence	
									Lower	Upper
Competição	Equal variances assumed	9,856	,002	-1,974	533	,049	-.21144	,10710	-.42183	-.00105
	Equal variances not assumed			-2,022	532,849	,044	-.21144	,10457	-.41686	-.00603

Fonte: A Autora.

O teste “t”, no que se refere à competição nos aglomerados planejados e não planejados, não confirma, portanto, a hipótese H₄: “O maior grau de competição está associado às aglomerações não planejadas”. Tal afirmação ganha sentido uma vez que os resultados mostram que as aglomerações não planejadas não possuem maior grau de competição. No caso, ocorre ao contrário, as aglomerações planejadas foram aquelas que demonstraram maior grau de competição.

A ocorrência de maior grau de competição em aglomerados planejados pode estar relacionada à governança, haja vista que as aglomerações planejadas atendem ao interesse de seu organizador (ZACCARELLI *et al.*, 2008). Normalmente, há uma administração que gerencia essas concentrações de empresas, gerando custos com segurança, estacionamento, condomínio, aluguel e ações de *marketing* realizadas pela administração do *shopping*. Com isso, Zaccarelli *et al.* (2008) afirmam que, se as estratégias de resultados orientadas para *cluster* não gerirem uma perspectiva de ampliação da capacidade de competir, ponderada pelo resultado integrado *do cluster*, acaba não havendo diferencial competitivo do *cluster* em si, o que acarreta mais competição e menos cooperação (BENGTSSON; KOCK, 1999; 2000).

Outro fator que a teoria deixa claro diz respeito ao fato de que, quando as empresas competem mais do que cooperam, em concentrações geográficas, redes de negócios e redes de cooperação, pode ser a confiança, destacada como uma característica essencial aos relacionamentos cooperativos interfirmas, principalmente nos contratos formais, que é o caso dos aglomerados planejados de automóveis e móveis. Talvez a confiança não seja recíproca entre as empresas e a governança dos aglomerados planejados, pois, ao se definirem os objetivos da cooperação, para se conseguir estabelecer relações de bem-estar entre os agentes suscetíveis à geração de aprendizagem estratégica, a reciprocidade de vantagens, o alcance dos objetivos comuns preestabelecidos e o fortalecimento da cooperação existente são fundamentais (BENGTSSON; KOCK, 2000; GARCIA; VELASCO, 2002; TEIXEIRA, 2003; LEÃO, 2004).

E tais características não ocorrem se não houver confiança mútua entre os atores envolvidos. Com isso, acaba não havendo comprometimento entre as empresas. Vista por essa

ótica, a confiança, como elemento central nas relações cooperativas, evidencia-se como um fator decisivo, pois faz com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos entre as empresas parceiras (PALUDO; CASSAROTO; MINUZZI, 2008; SILVA, 2012).

Assim, considerando-se a teoria, indicada por Porter (1989); Zaccarelli (2000); Lastres; Cassiolato (2003); Newlands (2003); Zaccarelli *et al.* (2008); Teller (2008); Amato Neto (2009); Mascena; Figueiredo; Boaventura (2013) e Pereira; Polo; Sarturi (2013), para uma concentração geográfica ser considerada *cluster*, há necessidade de haver mais cooperação/colaboração entre as empresas do que competição ou, ao menos, cooperação e competição de forma equilibrada, o que acarreta a formação da coopetição (BENGTSSON; KOCK, 1999; 2000). Para esses autores, quanto mais as empresas pertencentes a uma concentração geográfica cooperam, há maiores possibilidades de desenvolvimento de novas tecnologias, inovação, especialização de mão de obra, influenciando o desenvolvimento do *cluster*.

Além disso, a proximidade entre as lojas, nas aglomerações comerciais de varejo, beneficia as empresas pela cooperação e competição que ocorrem simultaneamente entre as empresas ali localizadas, pois vivenciam os mesmos problemas e as mesmas oportunidades (ZACCARELLI *et al.* 2008; TELLER; REUTTERER; SCHNEDLITZ 2008; CERIBELI; DINIZ; MERLO, 2011), onde as empresas acabam cooperando mais do que competindo. Fato esse observado nos aglomerados não planejados, conforme resultado exposto nas Tabelas 74 e 75.

A hipótese H₄ especifica que: “O maior grau de competição está associado às aglomerações não planejadas”. Observando-se as Tabelas 74 e 75, verifica-se que a hipótese H₄ não foi confirmada, em virtude de a competição ocorrer com mais intensidade nas aglomerações planejadas. Há ocorrência de maior grau de competição nos aglomerados planejados, conclusão esta que está relacionada ao fato de a média verificada ser maior (7,0434 contra 6,8320 nos aglomerados não planejados) e o teste “t” apresentar valor menor que 0,05 (sig<0,05). Assim, podemos inferir que existem diferenças significativas na competição entre os aglomerados planejados e não planejados.

Na Tabela 76, pode ser vista a média das posições dos construtos cooperação/colaboração e coopetição nos aglomerados planejados e não planejados. Verifica-se que cooperação/colaboração e coopetição ocorrem com mais frequência nos aglomerados não planejados.

Tabela 76: Média das posições da cooperação/colaboração e coopetição.

Planejado/Não Planejado		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Cooperação/Colaboração	Não Planejado	298	269,83	80408,50
	Planejado	237	265,70	62971,50
	Total	535		
Coopetição	Não Planejado	298	300,18	89453,50
	Planejado	237	227,54	53926,50
	Total	535		

Fonte: A Autora.

O teste *Mann-Whitney*, ilustrado abaixo na Tabela 77, mostra que não há diferença significativa entre os aglomerados planejados e não planejados em relação à cooperação/colaboração, pois a significância foi maior que 0,05 ($\text{sig} > 0,05$), diferente da coopetição, que apresentou diferença entre os aglomerados planejados e não planejados, com significância menor que 0,05 ($\text{sig} < 0,05$).

Tabela 77: Teste Mann-Whitney

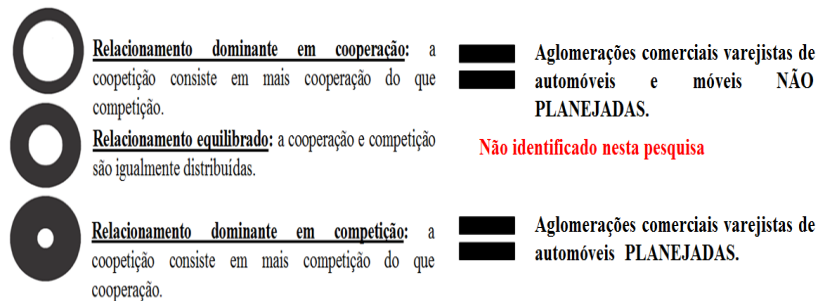
	Cooperação/Colaboração	Coopetição
Mann-Whitney U	34768,500	25723,500
Wilcoxon W	62971,500	53926,500
Z	-,307	-5,400
Asymp. Sig. (2-tailed)	,759	,000
a. Grouping Variable: Planejado/Não Planejado		

Fonte: A Autora.

Diante dos fatos expostos, foi possível responder à hipótese H₃: “As aglomerações planejadas estão associadas com maior grau de coopetição”. Neste caso, a hipótese H₃ não é confirmada, pois as aglomerações planejadas não possuem maior grau de coopetição, ocorrendo maior coopetição nos aglomerados não planejados.

Os resultados obtidos também permitem verificar se existem diferenças significativas entre aglomerados varejistas planejados e não planejados em relação à competição, cooperação e coopetição, conforme pode ser visto na Figura 24.

Figura 24: Tipos de relacionamentos predominantes nas aglomerações pesquisadas.



Fonte: A Autora, com base na teoria de Bengtsson e Kock (1999, 2000).

Portanto, o que pode ser observado na Figura 24 é que os relacionamentos dominantes em cooperação ocorrem nas aglomerações varejistas de automóveis e móveis não planejadas. Em outras palavras, existe maior grau de coopetição nos aglomerados varejistas não planejados, conforme teste paramétrico *Mann-Whitney* ilustrado na Tabela 77, com significância menor que 0,05 ($\text{sig} < 0,05$), diferentemente das aglomerações varejistas de automóveis e móveis planejados, que apresentou maior grau de competição, com significância maior que 0,05 ($\text{sig} > 0,05$). Responde-se, assim, ao objetivo que é verificar se existem diferenças significativas entre aglomerados varejistas planejados e não planejados em relação à competição, cooperação e coopetição” (BENGTSSON; KOCK 1999, 2000).

Assim, as diferenças em relação ao relacionamento dominante indicam que a coopetição existente se caracteriza por mais competição nos aglomerados planejados do que nos não planejados. Por outro lado, a coopetição nos aglomerados não planejados se caracteriza por apresentar relacionamento predominante em cooperação/colaboração, ocorre com mais intensidade nos aglomerados não planejados.

4.10 Análise Multigrupo dos construtos

Para se verificar a análise multigrupo dos construtos do modelo estrutural, 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 *et al.* (2009), 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 *et al.* (2009) ainda afirmam que este teste é equivalente ao não paramétrico *Mann-Whitney*.

Para Veríssimo (2011, p. 86), um teste estatístico não paramétrico é aquele que envolve um teste cujo modelo não especifica condições sobre os parâmetros da população da qual a amostra foi obtida. Além disso, Fávero *et al.* (2009), Veríssimo (2011) e Prearo (2013) ressaltam que os testes não paramétricos MGA e *Mann-Whitney* são usados para testar se duas amostras independentes foram retiradas de populações com médias iguais. Os autores ressaltam ainda que esse é um dos testes paramétricos mais robustos, podendo até substituir o teste paramétrico “t” de *Student*, quando as amostras forem pequenas ou quando não houver normalidade nos dados. Os autores indicam, entretanto, que neste caso as variáveis devem ser medidas em escala ordinal ou quantitativa. Assim, para analisar as diferenças entre os grupos, foram avaliadas as cargas fatoriais dos construtos individualmente, bem como as diferenças das cargas fatoriais visando identificar se há significância estatística nas diferenças dos construtos nos aglomerados planejados e não planejados.

4.10.1 Análise Multigrupo do Construto Cooperação/colaboração

Os resultados obtidos a partir do *Bootstrapping*, ilustrados na Tabela 76, 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 78.

Tabela 78: *Bootstrapping* do construto cooperação/colaboração.

Cooper/colaboração	Cargas fatoriais Não/PLN	p-V "t" Não/PLN	Cargas fatoriais 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
Coop/cola. → Coopetição	0,297	0,000	0,562	0,000

Fonte: A Autora.

Porém, ao se comparar a diferença das cargas fatoriais entre os grupos (aglomerados planejados e não planejados), na Tabela 79 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 ($\text{sig} > 0,05$).

Tabela 79: Diferença entre os aglomerados PLN/NPLN – Cooperação/colaboração.

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

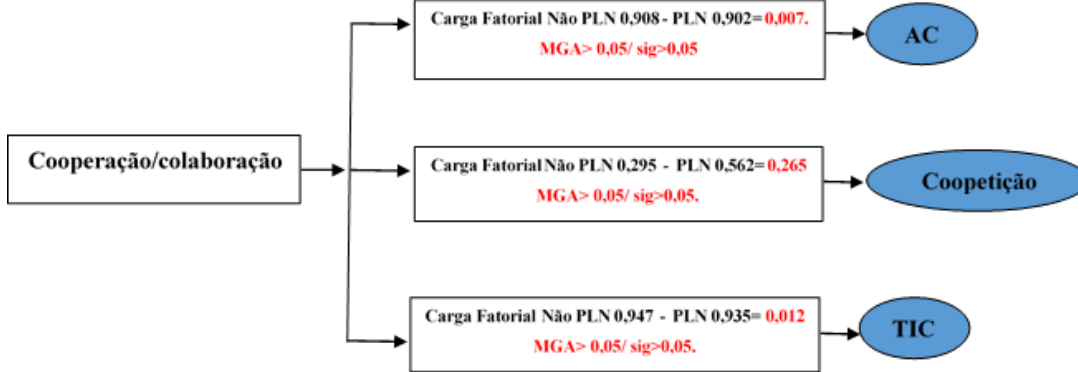
Fonte: A Autora.

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 ($\text{sig} < 0,05$) e o MGA mostra não haver diferença estatisticamente significativa, sendo a significância maior 0,05 ($\text{sig} > 0,05$), conforme ilustrado na Tabela 79.

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* ($\text{sig} < 0,05$), preferiu-se ficar com os resultados do teste não paramétrico MGA, já que os testes não paramétricos são mais conservadores, conforme indicam Fávero *et al.* (2009), Veríssimo (2011) e Prearo (2013).

A Figura 25 evidencia, de forma resumida, que 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 apresentou diferença significativa, conforme ilustrado na Figura 25.

Figura 25: Diferenças entre os aglomerados em relação ao construto cooperação/colaboração.



Fonte: A Autora.

Em suma, pode-se afirmar que não há diferença estatisticamente significativa entre a cooperação/colaboração em relação à coopetição nos aglomerados planejados e não planejados.

4.10.2 Análise Multigrupo do Construto Competição

Os resultados da relação do construto de primeira ordem, competição, ilustrados na Tabela 80, demonstram que a CRR ocorre mais nos aglomerados planejados, cuja carga fatorial foi de 0,754, sendo significativa em ambos os aglomerados com $\text{sig} < 0,05$. 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 ($\text{sig} < 0,05$), o que não ocorreu nos aglomerados planejados, pois a significância foi maior que 0,05 ($\text{sig} > 0,05$). 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 80: *Bootstrapping* do construto competição.

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

Fonte: A Autora.

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 81, 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 81: 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	0,022
Compet. → FA	0,162	0,071	0,032
Compet. → IF	0,009	0,795	0,387
Compet. → Coopetição	0,270	0,006	0,003

Fonte: A Autora.

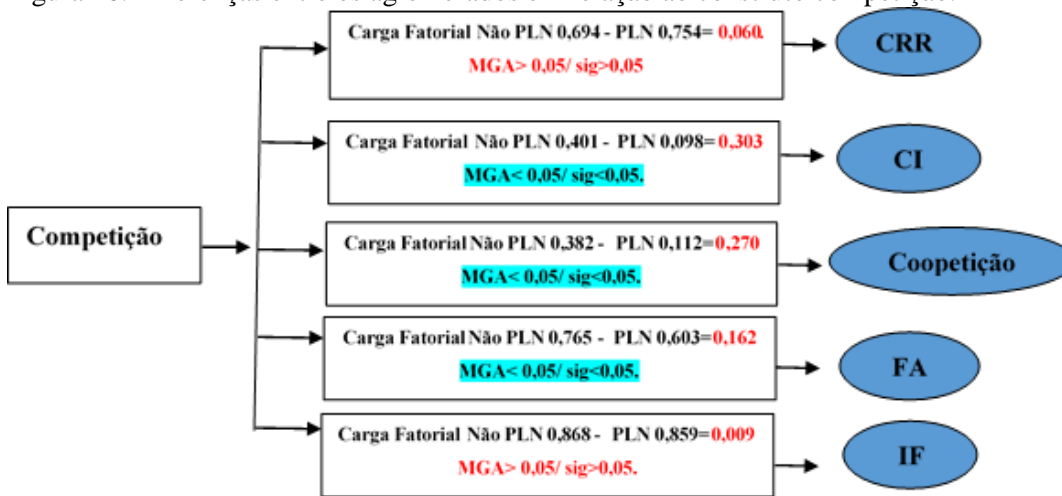
Assim, observando-se os resultados das diferenças das cargas fatoriais em cada aglomerado planejado e não planejado, da relação do construto competição com CRR (0,060), CI (0,303), FA (0,162), IF (0,009) e a coopetição (0,270), conforme Tabela 81, os dados mostram que a relação da competição com a CRR não são estatisticamente significantes 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 (sig < 0,05), optou-se pelo teste não paramétrico MGA. Como já argumentado, os testes não paramétricos são mais robustos e podem até substituir o teste paramétrico “t” *Student* (FÁVERO *et al.*, 2009; 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 (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 ($\text{sig} < 0,05$).

A Figura 26 evidencia, de forma condensada, que somente os construtos de primeira ordem CI e FA ocorrem em maior grau nos aglomerados não planejados, bem como a competição influencia a coopetição nesses aglomerados.

Figura 26: Diferenças entre os aglomerados em relação ao construto competição.



Fonte: A Autora.

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.

4.10.3 Análise Multigrupo do Construto Coopetição

A Tabela 82 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 82: *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: A Autora.

Apesar dos resultados da Tabela 82 mostrarem existir significância na relação da coopetição com os construtos COOP, LC, RC e VL, a diferença das cargas fatoriais, ilustradas na Tabela 83, 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 (sig > 0,05).

Tabela 83: Diferença entre os aglomerados PLN/NPLN – Coopetição.

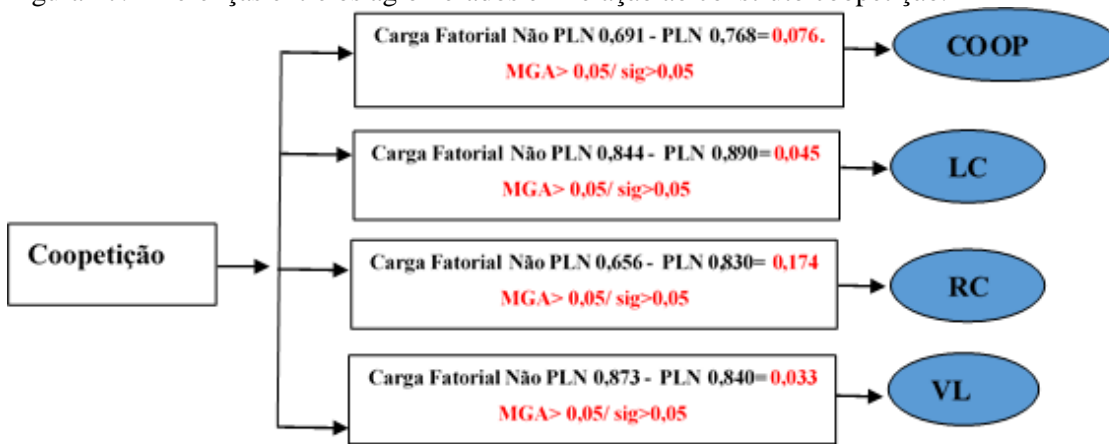
Coopetição	Diferenças das cargas fatoriais Não/PLN vs PLN	p-V "t" Não/PLN vs PLN	p-V "t" MGA Não/PLN vs PLN
Coopet. → COOP	0,076	0,215	0,911
Coopet. → LC	0,045	0,106	0,956
Coopet. → RC	0,174	0,002	1,000
Coopet. → VL	0,033	0,236	0,119

Fonte: A Autora.

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 (sig < 0,05) e o teste não paramétrico MGA, que indica não haver diferença estatisticamente significativa, com valores de significância maiores que 0,05 (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 (sig > 0,05).

A Figura 27 ilustra, de forma resumida, que 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.

Figura 27: Diferenças entre os aglomerados em relação ao construto coopetição.



Fonte: A Autora.

Por meio da análise multigrupo foi possível identificar que não há diferença entre os aglomerados na relação entre a cooperação/colaboração e a coopetição nos *clusters* pesquisados. Diferentemente da competição que apresentou maior predominância nos aglomerados não planejados, notadamente nos fatores Conflitos de interesse e Força do aglomerado.

Não obstante, há de se considerar que esta é uma pesquisa exploratória. Os resultados encontrados são, portanto, indícios a respeito de não haver diferença significativa nas variáveis formadas da cooperação e coopetição entre os aglomerados varejistas de automóveis e móveis planejados e não planejados. Assim, somente a competição influencia a coopetição nos aglomerados não planejados.

Esse resultado pode estar relacionado 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.

4.11 Síntese dos Principais Resultados

Como forma de esquematizar os principais dados levantados na pesquisa de campo, elaborou-se o Quadro 31 em que se busca apresentar os principais resultados da pesquisa exploratória a partir dos construtos analisados.

Quadro 31: Síntese dos principais resultados da análise exploratória.

Pesquisa	Principais Resultados	Autores	Corroborando com a teoria
Perfil das empresas pesquisadas	61% ME; 24% EPP; 15% MP/GP.	-	-
Extermalidade Positiva dos clusters	Escritórios de arquitetura e lojas de acessórios para decoração de clusters planejados e não planejado de móveis ; oficinas mecânicas, lojas de acessórios, peças e escritórios de despachantes nos clusters de automóveis planejados e não planejados .	Scitovsky (1954); Freeman, (1987); Porter (1990); Krugman, (1993); Lundvall, (1995); Newlands, (2003); Dotto; Perry, (2005); Rosenfeld (2005); Wittmann; Boff, (2006); Zaccarelli <i>et al.</i> , (2008).	Divisão de serviços comuns, bem como a diversificação da força de trabalho, um resultado da cooperação em que as empresas deliberam entre si.
Análise Fatorial do construto cooperação/colaboração	Troca de informações conjuntas - TIC.	Oliver (1996); Lado; Boyd; Hanlon (1997); Luo (2005); Ho (2006); Alghieri; Lima; Filho (2006); Rech; Testa; Luciano, (2006); Loureiro, (2007); Farias (2007); Zaccarelli <i>et al.</i> (2008); Bengtsson; Kock (1999,2000, 2014); Amato Neto, (2009); Kim <i>et al.</i> , (2013); Silva (2012).	Fundamenta as trocas de informações conjuntas como relacionamentos interorganizacionais, sendo comuns nos clusters, aglomerações, distritos industriais, redes de cooperação e de negócios. Os relacionamentos interorganizacionais proporcionam às empresas e ao aglomerado vantagens como: escala e poder de mercado, soluções de problemas, aprendizagem organizacional, inovação, maior transferência de informações e tecnologia, proximidade geográfica, redução de custos e riscos e um nível maior de relações sociais entre os participantes.
	Ações Conjuntas - AC	Nielsen, (1988); Oliver (1996); Lado; Boyd; Hanlon, (1997); Luo (2005); Ho (2006); Rech; Testa; Luciano, (2006); Loureiro, (2007); Farias (2007); Bengtsson; Kock, 1999, 2000, 2014).	Por meio das ações conjuntas, numa concentração geográfica, as empresas podem alcançar vantagem competitiva. As estratégias colaborativas possibilitam às empresas pertencentes ao cluster adquirir habilidades antes não observadas, já que estas passam a ser utilizadas: na geração de inovação e crescimento de receita, gestão de talentos e desenvolvimento de lideranças, melhoria da conectividade com o cliente, eficácia da força de vendas, execução e alinhamento da estratégia, retorno financeiro mediante colaboração eficaz, transferência das melhores práticas adotadas pelas empresas pertencentes à aglomeração ou cluster.
Análise Fatorial do construto competição.	Infraestrutura - IF	Spath, (1973); De Wulf; Waterschoot, (1999); Sinha; Banerjee, (2001); Nicholson <i>et al.</i> (2002); Newlands (2003); Costa; Rosenfeld (2005); Almeida, (2008); Zaccarelli <i>et al.</i> (2008); Telles <i>et al.</i> (2013) e Silva <i>et al.</i> (2014)	Quando se fala em infraestrutura das lojas em aglomerações de varejo, o ambiente das lojas e as suas instalações físicas influenciam a percepção da atratividade dos locais de venda. Isso relaciona-se com a percepção da facilidade de o consumidor encontrar produtos e poder circular confortavelmente nas lojas, haja vista que há uma concentração de lojas comercializando os mesmos produtos, ou produtos similares, ou correlacionados.
	Concorrência - CRR	Lars-Erik; Lars-Gunnar, (1987); Porac; Thomas; Baden-Fuller, (1989); Porter (1989, 1990); Bogner; Howard, (1993); Bengtsson; Kock, (2000) e Leão (2004); Zaccarelli <i>et al.</i> (2008).	É de extrema importância para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. A concorrência provoca a busca por inovação, o que por sua vez é benéfico para a indústria como um todo, bem como, pode fortalecer as empresas e o local onde estão inseridas, ao invés de enfraquecer a posição estratégica gerando assim, o desenvolvimento de mercado.
	Conflitos de interesses - CI	Morgan e Hunt (1994); Hunter (1994); Parkhe (1998); Williamson (2005); Zaccarelli <i>et al.</i> , (2008); Teller, (2008)	Os conflitos de interesses estão diretamente ligados à confiança, o que leva os atores envolvidos nos relacionamentos a perceberem que os conflitos podem ser funcionais. 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. Em concentrações geográficas atenuadas por uma governança já se espera esse tipo de comportamento, e isso passa a ser um meio de gerenciamento da relação, da intervenção para resolução de conflitos. A busca da obtenção de ganhos mútuos, os meios de governança também são importantes para as transações complexas, em que maiores exigências são incluídas no processo para se evitarem comportamentos oportunistas.
	Força do Aglomerado - FA	Zaccarelli <i>et al.</i> (2008); Teller (2008); Teller; Reutterer; Schmedlitz (2008); Parente <i>et al.</i> (2012); Telles <i>et al.</i> (2013); Aguiar; Pereira; Donaire (2014); Silva <i>et al.</i> (2014).	Uma das vantagens de se pertencer a um aglomerado está em poder ser considerada a existência de uma entidade supra-empresarial, pois não existe nele uma empresa que forneça vários produtos ou serviços para seus clientes. A força do aglomerado, formado por um conjunto de empresas relacionadas por determinado produto, serviço, categoria ou mercado, amplia a capacidade produtiva das empresas integrantes, gerando maior competitividade, impacto no mercado e visibilidade por parte dos clientes. O aglomerado ou local foi identificado como vantagem competitiva para as empresas a ele pertencentes, em virtude de uma grande concentração de lojas, o que acaba proporcionando ao consumidor final comodidade por haver diversas possibilidades de escolha da loja e maior velocidade, na decisão de compra.
Análise Fatorial do construto cooptação.	Valor de mercado - VL	Porter, (1986); Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000); Teller, 2008; Zaccarelli <i>et al.</i> , 2008; Telles <i>et al.</i> , 2013; Silva <i>et al.</i> , 2014.	O valor de mercado - VL está diretamente ligado ao posicionamento estratégico de uma empresa, o que pode contribuir para as empresas alcançarem vantagem competitiva. No varejo, a decisão de localização é crucial para o lojista, haja vista que pode ser uma decisão estratégica fundamental, pelo fato de ser a primeira valorização em que o consumidor pensa, ao decidir o processo de compra. As empresas não obtêm todos os recursos necessários trabalhando de forma isolada, principalmente quando se trata de varejo. Com isso, acabam desenvolvendo novas estratégias de mercado em novos formatos organizacionais, tais como aglomerações comerciais e clusters, nos quais as empresas se aperfeiçoam competindo e colaborando entre si para ampliar a competitividade no varejo.
	Cooperação - COOP	Bengtsson; Kock, (1999, 2000); Brito, (2001); Perini; Filho, (2007); Bengtsson, Ericsson; Wincent, (2010); Zhang <i>et al.</i> , (2010); Huang; Yu, (2011); Li; Liu; Liu, (2011); Silva (2012); Bengtsson <i>et al.</i> (2013)	Relacionamentos cooperativos ocorrem nas aglomerações em função dos movimentos dos atores que buscam aumentar o controle sobre as atividades como recursos e outros elementos, por meio das trocas de informações, colaboração, experiência dos atores envolvidos nos relacionamentos. Os relacionamentos cooperativos são grandes indutores na transferência de conhecimentos que, por sua vez, aumentam a capacidade de inovação.
	Lucratividade - LC	Zhang <i>et al.</i> , (2010); Huang; Yu, (2011); Li; Liu; Liu, (2011); Silva, (2012).	Os relacionamentos cooperativos aumentam a capacidade de competir das empresas, pois os resultados deles estão direcionados aos lucros, uma vez que toda empresa é constituída visando ao alcance de objetivos com retornos financeiros. As concentrações geográficas de empresas contribuem para uma melhoria nos resultados financeiros dessas empresas.
	Redução de Custos - RC	Guerrini, (2003); Zaccarelli, <i>et al.</i> (2008); Silva, (2012).	As concentrações geográficas de empresas influenciam a redução de custos das empresas pertencentes ao aglomerado. Os motivos que levam as empresas a se associarem ou a se inserirem em clusters/aglomerados são a divisão de custos e riscos, melhoria na competitividade e maior transferência de conhecimentos e informações, no intuito de se reduzirem os custos operacionais e organizacionais.

Fonte: A Autora.

Conforme exposto no Quadro 32, em que se apresentaram o perfil da amostra, externalidade dos *clusters* e resultados da Análise Fatorial Exploratória dos construtos foco desta pesquisa, como: cooperação/colaboração, competição e cooptação. Os resultados foram corroborados com a teoria utilizada.

Mediante os resultados da Análise Fatorial Exploratória e da Análise Confirmatória por meio da Modelagem de Equações Estruturais, baseada nos mínimos quadrados parciais e Análise Multigrupo foi possível analisar os objetivos propostos nesta pesquisa, conforme apresentados no Quadro 32.

Quadro 32: Síntese dos principais resultados da pesquisa

Objetivos propostos	Hipóteses associadas	Confirmação das Hipóteses	Resultados Alcançados	Técnicas utilizadas	Corroboração com a teoria									
Propor um modelo de influência da cooperação e da competição na cooptação existente em aglomerados varejistas planejados e não planejados	SEM HIPÓTESES		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 cooptação é considerada moderada com R ² de 25,0%	Análise Multigrupo - PLS R2	Cohen (1988); Ringle; Silva; Bido (2014).									
Identificar a influência da cooperação/colaboração e da competição na cooptação existente em aglomerações varejistas planejadas e não planejadas.	H ₁ : Aglomerações com maior nível de competição têm menor nível de cooptação.	NÃO CONFIRMADA 0,239 t= 5,053 p<0,05 H ₁ -	Nos aglomerados varejistas pesquisados a competição apresentou menor influência na cooptação, diferentemente da cooperação/colaboração que apresentou maior influência na cooptação.	PLS	Brandenburger; Nalebuff (1996); Lado; Boyd; Hamlon (1997); Bengtsson; Kock (1999, 2000); Dagnino; Padula (2002); Luo (2007); Zaccarelli <i>et al.</i> (2008); Bengtsson; Kock (2014).									
	H ₂ : Aglomerações com maior nível de cooperação têm maior nível de cooptação.	CONFIRMADA 0,419 t= 11,222 p<0,05 H ₁ +												
Verificar se existem diferenças significativas entre aglomerados varejistas planejados e não planejados em relação à competição, cooperação e cooptação.	H ₃ : O maior grau de competição está associado às aglomerações não planejadas.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Planejado</th> <th>Não Planejado</th> <th>Mean</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Competição</td> <td>Não Planejado</td> <td>6,8170</td> </tr> <tr> <td>Planejado</td> <td>Planejado</td> <td>*0,84</td> </tr> </tbody> </table> sig. <0,05 NÃO CONF.	Planejado	Não Planejado	Mean	Competição	Não Planejado	6,8170	Planejado	Planejado	*0,84	Relacionamentos dominantes em cooperação nos aglomerados NÃO PLANEJADOS. Relacionamentos dominantes em competição nos aglomerados PLANEJADOS.	Teste t	Porter (1989); Bengtsson; Kock, (1999,2000); Garcia, Velasco (2002); Teixeira (2003); Lastre; Cassiolato (2003); Newlands (2003); Leão (2004); Teller (2008); Zaccarelli <i>et al.</i> (2008); Paludo; Cassaroto; Minuzzi (2008); Amato Neto (2009); Silva (2012); Mascena; Figueiredo; Boaventura (2013); Pereira; Polo; Sarturi (2013).
	Planejado	Não Planejado	Mean											
Competição	Não Planejado	6,8170												
Planejado	Planejado	*0,84												
H ₃ : As aglomerações planejadas estão associadas com maior grau de cooptação.	sig. <0,05 NÃO CONF. <table border="1"> <thead> <tr> <th>Planejado</th> <th>Não Planejado</th> <th>Mean</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cooptação</td> <td>Não Planejado</td> <td>1,1710</td> </tr> <tr> <td>Planejado</td> <td>Planejado</td> <td>*0,84</td> </tr> </tbody> </table>	Planejado	Não Planejado	Mean	Cooptação	Não Planejado	1,1710	Planejado	Planejado	*0,84				
Planejado	Não Planejado	Mean												
Cooptação	Não Planejado	1,1710												
Planejado	Planejado	*0,84												

Fonte: A Autora.

No Quadro 32 apresenta-se uma síntese dos resultados associados aos objetivos-foco deste estudo, com as respectivas hipóteses, métodos utilizados, bem como os resultados alcançados para cada objetivo associado à teoria.

5 CONCLUSÕES

5.1 Síntese

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais da pesquisa e envolve: principais resultados, análise da questão de pesquisa e hipóteses, recomendações para pesquisas futuras, contribuições da pesquisa, limitações e proposição para futuras pesquisas.

5.2 Principais Resultados

Buscou-se na presente pesquisa identificar como ocorre a cooperação/colaboração e a competição na formação da coopetição existente em aglomerações varejistas planejadas e não planejadas. Portanto, para responder ao problema de pesquisa e ao objetivo geral, foram traçados ainda objetivos específicos complementares, tais como:

- propor um modelo de influência da cooperação e da competição na coopetição existente em aglomerados varejistas planejados e não planejados;
- identificar a influência da cooperação/colaboração e da competição na coopetição existente em aglomerações varejistas planejadas e não planejadas;
- verificar se existem diferenças significativas entre aglomerados varejistas planejados e não planejados em relação à competição, cooperação e coopetição.

Para tanto, foi efetuada uma pesquisa de campo com 535 empresas dos segmentos de automóveis e móveis, situadas em aglomerações varejistas planejadas (*shoppings*) e não planejadas (ruas de comércio segmentado) atuantes na cidade de São Paulo (SP): 298 empresas pertencentes a aglomerados não planejados e 237 pertencentes a aglomerados planejados. Os respondentes são, em sua maioria, a pessoa responsável pelo comércio varejista, com poder de decisão e autonomia para resolver assuntos da loja/empresa.

A teoria de *cluster* assegura as vantagens decorrentes de externalidades positivas provenientes da proximidade geográfica entre as empresas participantes de uma aglomeração (SCITOVSKY 1954; FREEMAN, 1987; PORTER 1990; KRUGMAN, 1993; LUNDVALL, 1995; NEWLANDS, 2003; DOTTO; PERRY, 2005; WITTMANN; BOFF, 2006; ZACCARELLI *et al.*, 2008), o que foi observado na caracterização das empresas pertencentes aos aglomerados varejistas planejados e não planejados de automóveis e móveis. Nesse sentido, verificou-se nos aglomerados pesquisados a existência de escritórios de arquitetura e lojas de acessórios para decoração para o segmento de móveis, e oficinas mecânicas, lojas de acessórios, peças e escritórios de despachantes para o segmento de automóveis.

Confirmou-se, em ambos os aglomerados analisados, planejados e não planejados, a existência de externalidades, corroborando a teoria exposta por Scitovsky (1954); Freeman (1987); Porter (1990); Krugman (1993); Lundvall (1995); Newlands (2003); Dotto; Perry (2005); Wittmann; Boff (2006) e Zaccarelli *et al.* (2008). Esses autores afirmam que os benefícios das aglomerações estão relacionados com as externalidades por eles promovidas, ou seja, a divisão de serviços comuns, bem como a diversificação da força de trabalho, resultado da cooperação que as empresas deliberam entre si.

Para atender os objetivos propostos e responder ao problema de pesquisa, antes de adentrar a modelagem de equações estruturais baseada em PLS, foi realizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE) dos construtos cooperação/colaboração, competição e coopetição, em virtude de verificar a unidimensionalidade dos fatores como *input* ao uso da modelagem de equações estruturais desses construtos. Ou seja, reduzindo-se os dados existentes a um tamanho manuseável, pois num primeiro momento estavam muito complexos. Assim, foi possível interpretar melhor os resultados para a modelagem de equações estruturais baseada em PLS.

É possível asseverar que os resultados da análise fatorial estão em consonância com a teoria abordada nesta pesquisa, pela qual se sustenta que o construto cooperação/colaboração obteve dois fatores, e os construtos competição e coopetição obtiveram quatro fatores, que podem ser observados no Quadro 33.

Quadro 33: Fatores extraídos da análise fatorial exploratória (AFE).

Construtos	Relação dos Construtos - PLS	Fatores
Cooperação/colaboração.	0,935 →	Troca de informações conjuntas (TIC).
	0,901 →	Ações Conjuntas (AC).
Competição	0,870 →	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).
	0,870 →	Lucratividade (LC).
	0,741 →	Redução de custos (RC).

Fonte: A Autora.

O fator troca de informações conjuntas (TIC), foi o que teve maior relação com o construto cooperação/colaboração, onde o coeficiente de caminho foi de 0,935, o que pode ser visto no Quadro 33, corroborando com a teoria apregoada no referencial teórico desta pesquisa, na qual os autores Oliver (1996); Lado; Boyd; Hanlon (1997); Luo (2005); Ho (2006); Alighieri; Lima;

Filho (2006); Rech; Testa; Luciano (2006); Loureiro (2007); Farias (2007); Zaccarelli *et al.* (2008); Bengtsson; Kock (1999,2000. 2014); Amato Neto, (2009); 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 1996; LADO; BOYD; HANLON,1997; LUO 2005; HO 2006; ALIGHIERI; LIMA; FILHO, 2006; RECH; TESTA; LUCIANO, 2006; LOUREIRO, 2007; FARIAS, 2007; BENGTSSON; KOCK, 1999, 2000, 2014).

Em relação ao construto competição, foram extraídos da análise fatorial quatro fatores: infraestrutura (IF), concorrência (CRR), conflitos de interesses (CI) e força do aglomerado (FA). O fator infraestrutura (IF), foi o que teve maior relação com o construto competição, sendo o coeficiente de caminho no valor de 0,870, conforme pode ser observado no Quadro 33. Este fator relaciona-se com a abordagem teórica proposta por Newlands (2003) e Rosenfeld (2005), uma vez que pertencer a uma concentração geográfica faz com que as empresas participantes tenham acesso a vantagens, ao compartilharem o fornecimento de mão de obra, infraestrutura e serviços, 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 indústria toda, 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 aos conflitos de interesses (CI), Morgan e Hunter (1994) e Parkhe (1998) 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 dos aglomerados (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. Isso porque tal entidade direciona os interesses estratégicos, pois a força do aglomerado é formada por um conjunto de empresas relacionadas por determinado produto, serviço, categoria ou mercado, o que acaba

por ampliar a capacidade produtiva dessas empresas, gerando não apenas maior competitividade, mas também maior impacto no mercado e visibilidade por parte dos clientes.

Quanto aos fatores extraídos da análise fatorial do construto coopetição, pôde-se verificar quatro diferentes fatores: valor de mercado (VL), cooperação (COOP), lucratividade (LC) e redução de custos (RC).

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 desses atores envolvidos nos relacionamentos (BENGTSSON; KOCK, 1999, 2000; BRITO, 2001; PERIM; FILHO, 2007; 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 ao lucro (LC), pois qualquer empresa é constituída visando ao alcance de objetivos com retornos financeiros (SILVA, 2012), fator este que obteve maior relação com o construto coopetição, sendo o coeficiente de caminho no valor de 0,870, conforme Quadro 34, influenciando 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/colaboração na coopetição em aglomerações de varejo planejado e não planejado, por meio do coeficiente de determinação R^2 foi de 22,2%, valor considerado médio, com tendência a grande efeito, uma vez que um resultado a partir de 26% já pode ser assim considerado.

Dessa forma, o resultado auferido na pesquisa confirma a hipótese de existência de uma relação positiva entre a competição e cooperação/colaboração na coopetição das empresas de automóveis e móveis pertencentes aos aglomerados de varejo planejados e não planejados. Esse nível de explicação indica possivelmente a existência de outras variáveis intervenientes e importantes que podem influenciar o processo de coopetição, mas que não foram trabalhadas nesta pesquisa, já que a relação existe e é diferente de zero.

5.3 Análise das Hipóteses, Questão de Pesquisa e Análise Multigrupo

Nesta pesquisa foram formuladas quatro hipóteses que foram testadas, como também foi proposto um modelo de influência da cooperação e da competição na coopetição, conforme Quadro 34.

Quadro 34: Respostas as hipóteses da pesquisa.

Técnica utilizada para atingir o objetivo proposto.	Objetivo.	Hipóteses associadas.	Confirmação das hipóteses.
PLS	Propor um modelo de influência da cooperação e da competição na coopetição existente em aglomerados varejistas planejados e não planejados.	O coeficiente de determinação de <i>Pearson</i> R^2 , mostra que a coopetição é explicada com 29,1% nos aglomerados não planejados e 25,0% nos aglomerados planejados, ambos com $p < 0,05$. Assim, o modelo proposto é mais ajustado para os aglomerados não planejados.	SEM HIPÓTESES
PLS	Identificar a influência da cooperação/colaboração e da competição na coopetição existente em aglomerações varejistas planejadas e não planejadas.	H₁ Aglomerações com maior nível de competição têm menor nível de coopetição.	Não confirmada.
		H₂ Aglomerações com maior nível de cooperação têm maior nível de coopetição.	Confirmada.
<i>teste</i> <i>"t"Student</i>	Verificar se existem diferenças significativas entre aglomerados varejistas planejados e não planejados em relação à	H₄, O maior grau de competição está associado às aglomerações não planejadas.	Não Confirmada.

<i>Mann-Whitney</i>	competição, cooperação e coopetição.	H₃, As aglomerações planejadas estão associadas com maior grau de coopetição”. Neste caso.	Não Confirmada.
---------------------	--------------------------------------	--	------------------------

Fonte: A Autora.

Portanto, por meio dos resultados expostos no Quadro 34, foi possível responder às hipóteses H₁, H₂, H₃ e H₄. A hipótese H₁ afirma que “aglomerações com maior nível de competição têm menor nível de coopetição”, o que não se confirmou pela pesquisa. A não confirmação da hipótese H₁ está correlacionada ao resultado positivo da competição na coopetição dos aglomerados planejados e não planejados analisados, apresentando um valor de 0,239 para a estatística ($t = 5,053$), sendo sua significância menor que 0,05 ($p < 0,05$).

Em relação à hipótese H₂, que afirma que “Aglomerações com maior nível de cooperação têm maior nível de coopetição”, esta foi confirmada por meio da correlação da cooperação/colaboração na coopetição com valor de 0,419, para uma estatística ($t = 11,222$), com significância menor que 0,05 ($p < 0,05$).

Por meio da não confirmação da hipótese H₁ e confirmação da hipótese H₂, foi possível responder ao objetivo desta pesquisa que é “como ocorre a cooperação/colaboração e a competição na formação da coopetição existente em aglomerações varejistas planejadas e não planejadas.”. Portanto, pode-se afirmar que a competição tem menor influência na coopetição, com uma relação de 0,239, com valor “t” de 5,053 e $p < 0,05$. Diferente da cooperação/colaboração, que apresenta maior influência na coopetição, com uma relação de 0,419, com valor “t” 11,222 e $p < 0,05$.

Nesse contexto, as empresas não atuam somente como rivais, mas cooperam entre si, uma vez que o comportamento dessas empresas pauta-se em interesses econômicos, na busca por recursos e capacidades que permitam o desenvolvimento de estratégias que as levem a obter retornos econômicos de mercado. Em outras palavras, o binômio competição-cooperação que forma a coopetição leva ao maior desenvolvimento tecnológico e de conhecimento das empresas inseridas na aglomeração, bem como ao 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 (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996; LADO; BOYD; HANLON, 1997; BENGTTSSON; KOCK, 1999, 2000; DAGNIMO; PADULA, 2002; LUO, 2007; ZACCARELLI *et al.*, 2008; BENGTTSSON; KOCK, 2014).

De posse do modelo proposto da influência da cooperação e da competição na coopetição existente em aglomerados varejistas planejados e não planejados foi realizada uma modelagem de equações estruturais, baseada nos mínimos quadrados parciais e análise multigrupo. Nessa análise, o coeficiente de determinação de *Pearson* R^2 mostra que a coopetição é explicada em 29,1% nos aglomerados não planejados e 25,0% nos aglomerados planejados, ambos com $p < 0,05$. Portanto, o modelo proposto é mais ajustado para os aglomerados não planejados, bem como o efeito de explicação do coeficiente de determinação de *Pearson* R^2 de 29,1% é considerado alto para a área de Ciências Sociais Aplicadas.

Para analisar as diferenças significativas entre aglomerados varejistas planejados e não planejados em relação à competição, cooperação e coopetição foi verificada inicialmente a existência da normalidade das variáveis por meio do teste *Kolmogorov-Smirnov*, haja vista que o conjunto de observações foi maior que 50 casos. Posteriormente, foi utilizado o teste paramétrico “t” de *Student*, para a competição por ter sido considerada de distribuição normal e o teste não paramétrico *Mann-Whitney* para cooperação e coopetição, em virtude de que suas distribuições não foram consideradas normais.

Os resultados demonstraram que a competição ocorre com mais intensidade nos aglomerados planejados, pois a média ficou em 7,0434 contra 6,8320 nos aglomerados não planejados, com um o teste “t” de *Student* que apresentou uma significância menor que 0,05 (sig. < 0,05). Tal resultado indica que as variâncias, quanto à competição nos aglomerados planejados e não planejados, não são iguais. Ou seja, o teste “t” menor que 0,05 (sig < 0,05) mostra que existem diferenças significativas na competição entre os aglomerados planejados e não planejados, sendo que nos planejados a competição ocorre com mais intensidade - tal resultado não confirma a hipótese H_4 que afirma: “O maior grau de competição está associado às aglomerações não planejadas”.

Em relação à cooperação/colaboração e coopetição, os resultados mostraram que ambas ocorrem tanto nos aglomerados planejados, quanto nos aglomerados não planejados, embora com valores um pouco maior nos não planejados. Porém, utilizando o teste *Mann-Whitney*, notou-se não haver diferença significativa entre os aglomerados planejados e não planejados em relação à cooperação/colaboração, pois a significância foi maior que 0,05 (sig > 0,05), diferentemente da coopetição que indicou haver diferença entre os aglomerados planejados e não planejados, sendo maior nos não planejados com significância menor que 0,05 (sig < 0,05).

Diante dos resultados expostos, foi possível responder à hipótese H_3 que afirmava: “as aglomerações planejadas estão associadas com maior grau de coopetição”. Neste caso, a

hipótese H₃ não foi confirmada, pois as aglomerações planejadas não possuem maior grau de coopetição, ocorrendo isso nos aglomerados não planejados.

Verificou-se que nas aglomerações não planejadas de automóveis e móveis os relacionamentos dominantes na coopetição dizem respeito à cooperação/colaboração, enquanto que os relacionamentos dominantes na coopetição estão ligados à competição nas aglomerações planejadas.

5.4 Recomendações Gerais

O acirramento da competitividade é um fenômeno que tem sido observado em diferentes mercados ao redor do mundo. Nesse movimento inclui-se o comércio varejista e, em especial, o mercado de varejo de automóveis e móveis, que tem vivenciado um contexto de elevada competitividade entre seus agentes, especificamente no mercado brasileiro. A alta concorrência entre as empresas atuantes nesse mercado acaba por diminuir sua lucratividade, o que colabora para tornar a manutenção e evolução da empresa no mercado uma tarefa especialmente complexa, haja vista que o comércio varejista é a atividade do setor terciário da economia responsável pela comercialização de pequenas quantidades de produtos ou mercadorias diretamente ao consumidor final, representando, portanto, o último elo da cadeia de distribuição.

Diante do exposto, uma alternativa disponível às empresas desses setores (automóveis e móveis) diz respeito a algo que as nações já sabem: num mundo complexo e incerto, composto por adversários perigosos, é melhor não estar sozinho. Não é diferente com as empresas varejistas situadas em grandes metrópoles, como é o caso da cidade de São Paulo (SP). Nela tem-se tornado cada vez mais frequente o surgimento de novos formatos organizacionais aos quais as empresas varejistas se amoldam, tais como *clusters* e *shoppings* segmentados de produtos e serviços especializados.

Pesquisas científicas têm demonstrado que os *clusters* apresentam uma capacidade de competir maior do que a de empresas isoladas e, nessas concentrações geográficas, surgem relacionamentos interorganizacionais entre as participantes. Com isso, iniciam-se ações de competição e de cooperação denominadas, na ciência da Administração, como coopetição por Brandenburger e Nalebuff (1996), Lado, Boyd e Hanlon (1997); Bengtsson e Ckok (1999, 2000), Dagnimo e Padula (2002), Garrafo (2002), Bengtsson e Ckok (2014). Em outras palavras, é possível competir e cooperar ao mesmo tempo. Essa atitude binomial é, na verdade, também uma forma de capacitação para a competição, visto que organizações rivais se

complementam onde seja possível cooperar, buscando mais força competitiva para enfrentar as exigências das constantes mudanças do mercado e fazendo evoluir a competição interformatos (MILLER; REARDON; MCCORKLE 1999; COSTA; ALMEIDA, 2008).

5.5 Contribuições da Pesquisa

Duas contribuições distintas resultaram do desenvolvimento desta pesquisa. A primeira repousa no estudo da teoria da coopetição, uma vez que tal teoria ainda é de recente desenvolvimento na Academia, e seu conceito está ainda em construção pelos autores Brandenburger e Nalebuff (1996), Lado, Boyd e Hanlon (1997), Luo (2007), Bengtsson, Ericsson e Wincent (2010), Bengtsson e Ckok (1999, 2000, 2013, 2014), Daul e Kock (2013).

A segunda contribuição volta-se ao estudo desta teoria, especificamente em *clusters* varejistas, pois as pesquisas sobre coopetição têm sido focadas em análises cujo objeto de estudo são empresas manufatureiras, *clusters* industriais, rede de negócios e redes de cooperação. Nesta pesquisa, focou-se o entendimento do fenômeno da coopetição em *clusters* varejistas de automóveis e móveis.

5.6 Limitações da Pesquisa

Apresentam-se algumas limitações da pesquisa, com a intenção de melhor delimitar as possibilidades da aplicação dos resultados expostos. De forma geral, esta pesquisa teve limitações relativas à avaliação da coopetição nos *clusters* planejados e não planejados, somente por meio da cooperação/colaboração e a competição. Tal recorte de análise pode tornar a avaliação superficial, ou seja, pode haver outras variáveis que influenciem a coopetição, não 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 nova, carece de consolidação dos seus principais conceitos por meio dos autores que a pesquisam.

Outra limitação refere-se ao recorte transversal no tempo efetuado para a coleta de dados nas empresas pesquisadas pertencentes aos *clusters* planejados e não planejados. Dado o dinamismo do segmento varejista de automóveis e móveis, caso fossem efetuadas outras coletas de dados em diferentes momentos, possivelmente outras respostas poderiam ser captadas, o que contribuiria para a alteração dos resultados ora expostos.

5.7 Proposição para Futuras Pesquisas

Uma vez que as vertentes teóricas da presente pesquisa apresentam-se cada vez mais expressivas à realidade das empresas pertencentes aos *clusters*, bem como autores como Bengtsson; Kock (1999; 2000); Nalebuff; Brandenburger (1996); Lado; Boyd; Hanlon (1997); Dagnio; Padula (2002); Oliver (2004); Chen (2008); Gnyawali *et al.* (2012); Raza-Ullah; Bengtsson (2013) Bengtsson e Kock (2014) e Raza-Ullah e Bengtsson; Kock (2014) têm pesquisado a teoria da coopetição no intuito de conceituá-la com mais clareza, torna-se relevante a indicação de outros estudos extensivos ou complementares, visando, assim, à evolução do entendimento deste tema.

Para tanto, alguns estudos são propostos: a) replicação do modelo proposto nesta pesquisa para possível análise confirmatória; b) pesquisas com empresas atuantes em *clusters* varejistas planejados e não planejados de outros segmentos de mercado; c) pesquisas em *clusters* varejistas planejados e não planejados em outras regiões ou países, visando compreender se há diferenças em função de aspectos relacionados com a cultura e a localização geográfica, entre outros, e, por fim, d) pesquisas em *shoppings* segmentados (*clusters* planejados) atacadistas de confecções nas regiões do Brás e Bom Retiro na cidade de São Paulo, e) pesquisas em outras regiões do país, visando compreender os aspectos analisados num contexto interorganizacional diferente do varejista.

5.8 Considerações finais

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.

Em suma, pode-se concluir que a inserção de empresas em *clusters* planejados e não planejados pode se mostrar uma vantagem competitiva para as empresas varejistas, tornando a competição mais difícil para as empresas que atuam de forma isoladas.

REFERÊNCIAS

- ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers. **Números do Setor**, disponível in: < <http://www.portaldoshopping.com.br/>> Acesso em Jul/2014.
- AFUAH, A. Does a focal firm's technology entry timing depend on the impact of the technology on co-opetitors? **Research Policy**, v.33 n.8, pp.1231–1246, 2004.
- 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.
- ALBAGLI, S.; BRITTO, J. “Glossário de arranjos produtivos locais”. Rio de Janeiro: **Instituto de Economia da UFRJ**, v.12 n.3 pp. 29-36, 2003.
- ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- ALTENBERG, T. MEYER-STAMER, J. How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America, **World Development**, v. 27, n. 9, pp. 1693-1713, 1999.
- 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, pp. 1-16, 2006.
- AMATO NETO, J. Gestão de Sistemas Locais de Produção e Inovação (*Clustes/APLs*), Atlas 1ª ed. São Paulo, 2009.
- AMORIM, M. A. "Clusters" como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará, Fortaleza: **Banco do Nordeste**, 1998.
- ANDRADE, J. C. S.; DIAS, C. C. Alcances e Limites da Teoria dos Jogos para a Análise de Situações de Interdependência Estratégica entre Atores Organizacionais In: EnANPAD - ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro, 2002. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, pp.1-15, 2002.
- ANSOFF, I. H. **From strategic planning to strategic management**. London: John Wiley, 1978.
- ARMSTRONG, J. S. Co-opetition. **Journal of Marketing**. v.61, n.2, p.92-99, 1997.
- 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.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégia de gestão na nova economia**. 1ª ed. Editora Bookman, Porto Alegre, 2008.

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

BARUCH, Y.; LIN, C. P. All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance. **Technological Forecasting and Social Change**, v.79 n.6, pp.1155–1168, 2012.

BECATTINI, G. “The Marshallian industrial district as a socio-economic notion”. In: F. Pyke, F. Becattini e W. Sengenberger (orgs.), **Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy**. Gênova: International Institute for Labor Studies, 1990.

BEAMISH, P. W. Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance. **Management International Review**, v. 27, n. 1, p. 23-37, first quarter, 1987.

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.

_____. Tension in co-opetition. In H. E. Spotts (Ed.), **Development in marketing science**, v. 26. pp. 38–42, 2003.

_____. Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. **Industrial Marketing Management**, v.43 n.6 pp.180-188, 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, pp.194–214, 2010.

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.

BOASSON, V.; BOASSON, E.; MACPHERSON, A.; SHIN, H. H. Firm Value and Geographic Competitive Advantage: Evidence from the U.S. Pharmaceutical Industry. **Journal of Business**, v. 78, v. 6, pp.215-225, 2005.

BOGNER, W. C., HOWARD, T. The Role of Competitive Groups in Industry Formulation: A Dynamic Integration of Two Competing Models. **Journal of Management Studies** v.30, n.4 pp.51–67, 1993.

BURSTRÖM, T. Understanding PMs' activities in a cooperative interorganizational multi-project setting. **International Journal of Managing Projects in Business**, v.5 n.1, pp.27–50, 2012.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 3ª ed. Editora Atual, São Paulo, 1986.

BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

BRITO, C. M. Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bradford, v. 16, pp. 150-166, 2001.

BRUSCO, S. "The idea of the industrial district: its genesis". In: F. Pyke, G. Becattini e W. Sengenberger (eds.), **Industrial districts and inter-firm cooperation** in Italy. Gêneva: International Institute for Labour Studies, ILO, 1990.

CAMERER, C. F. Does Strategy need Game Theory? **Strategic Management Journal**. v.12, n.3 pp.137-152, 1991.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, Florianópolis, 2004. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, pp. 1-15, 2004.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede** – a era da informação: economia, sociedade e cultura. Porto Alegre: Paz e Terra, 1999.

CERIBELI, H. B.; DINIZ, N. S. A.; MERLO, E. M. Uma Análise Comparativa da Satisfação dos Consumidores em Centros de Compras Planejados e não Planejados. **Revista Nucleus**, v.8, n.2, pp.239-254, 2011.

CNC – Confederação Nacional de Comércio de Bens e Serviço – **Varejo no Brasil**, disponível in: < <http://www.cnc.org.br/> > acesso em dez/2015.

CORRAR, L. J.; PAULO, D.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada para cursos de administração, ciências contábeis e economia**. 2ª ed. Editora Atlas, 2009.

COSTA, L. S.; ALMEIDA, V. M. C.; Imagem dos Locais de Venda de Bens de Consumo: Proposição e Teste Empírico de um Modelo dos Fatores Formadores da Imagem na Perspectiva do Consumidor. In: EMA – ENCONTRO DE MARKETING DO ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, III, Curitiba, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, pp. 1-16, 2008.

COSTA, E. A.; BOTTURA, C. P.; BOAVENTURA, J. M. G.; FISCHMANN, A. A. Expansão do Conceito de Co-Opetição e sua Aplicação para Análise dos Jogos Estratégicos na Indústria de PCs. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro ANPAD, 2006.

CONTRACTOR, F.J.; LORANGE, P. **Cooperative strategies in international business**. Boston (MA): Lexington Books 1988.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2^a ed. New York: Psychology Press, 1988.

CUNNINGHAM, M. T.; CULLIGAN, K. L. Competition and competitive groupings: An exploratory study in information technology markets. **Journal of Marketing Management**, v.4 n.3 pp.148–174, 1988.

CRAINER, S. Not just a game. **Management Today**. v.3 n.2 p. 66-69, 1996.

CRAVENS, D. W. **Strategic marketing**. 4th ed. Illinois: R. D. Irwin, 1994.

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, pp.119–130, 2002.

CHEN, M. J. Reconceptualizing the competition–cooperation relationship a transparadox perspective. **Journal of Management Inquiry**, v.17 n.4, pp.288–304, 2008.

CHETTY, S. K.; WILSON, H. I. M. Collaborating with competitors to acquire resources. **International Business Review**, v.12 n.3, pp. 61–81, 2003.

CHIN, K. -S.; CHAN, B.L.; LAM, P. -K. Identifying and prioritizing critical success factors for cooperation strategy. **Industrial Management & Data Systems**, v.4 n.108, pp.437–454, 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, pp. 295-236, 1998.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

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.

DAHL, J.; KOCK, S.; LUNDGREN, E. -L. Conceptualizing coopetition strategy as practice: **International Studies of Management & Organization**. (in press), 2014.

DAHL, J.; KOCK, S. Experiential learning in cooperative relations. 13th EURAM Conference, Istanbul, Turkey, June pp.26-29, 2013.

DAS, T. K.; TENG, B. Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. **Organization Science**, v.11 n.1, pp.77–101, 2000.

DE WULF, P. V. K. K.; WATERSCHOOT, W. V. The impact of task definition on store-attribute saliences and store choice. **Journal of Retailing**, v. 75, n. 1, p. 125-137, 1999.

DONATO, H. C. **Cooperação 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.

DONAIRE, D.; GASPAR, M. A.; SILVA, R. S.; FITTIPALDI, M. A. S. competitividade de clusters comerciais: estudo sobre uma aglomeração de pequenas lojas de veículos no município de São Paulo. **Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista**, v.7, n.3, p.64-78, 2013.

DOTTO, D. R.; WITTMANN, M. L.; BOFF, V. A. Sistemas locais de produção. In: Siedenberg, D. R. **Dicionário do desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, v.8 n.2 pp.147-148, 2006.

DOWLING, M. J.; ROERING, W. D.; CARLIN, B.A.; WISNIESKI, J.; Multifaceted relationships under cooptation. **Journal of Management Inquiry**, v.5 n.2, pp.155–167, 1996.

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, pp.170–179, 2008.

EASTON, G.; ARAJOU, L. Non-economic exchange in industrial network. In Björn Axelsson, & Geoffrey Easton (Eds.), **Industrial networks—A new view of reality**. London: Routledge, 1992.

EASTON, G.; BURRELL, G.; ROTHSCHILD, R.; SHEARMAN, C. Managers and competition. Oxford: **Blackwell Business**, 1993.

ECKELS, R. W. **Business marketing management: marketing off business, products and services**. New Jersey: Prentice Hall, 1990.

ELSTAD, E. Towards a model of strategic actions in the classroom: games theory as research heuristic. **Scandinavian Journal of Educational Research**, Londres, v. 46, n. 1, pp. 455-462 2002.

ENBERG, C. Enabling knowledge integration in cooperative R&D projects—The management of conflicting logics. **International Journal of Project Management**, v.30 n.7 pp.771–780, 2012.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; DA SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados de modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

FARIAS, F. I. D. **Relações interorganizacionais e formas de governança prática dos prestadores de serviços de saúde: um estudo de caso em uma organização hospitalar Privada**. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Pontifícia Católica do Rio Grande do Sul - Porto Alegre, 2007.

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.

FOURNIE, D.-A.; GOMES, C. C. ; GOUZENES, T.; HEMOUS, D.; LI, Y.; MOURET, S.; REDOULES, O. Rapport Final du Projet Scientifique Collectif Introduction à l'interprétation stratégique de l'évolution des populations. École Polytechnique, Paris, França, 2005.

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

FREEMAN, C. **Technology and economic performance: lessons from japan,** London: Pinter Publishers, 1987.

FRYXELL, G. E.; DOOLEY, R. S.; VRYZA, M. After the ink dries: The interaction of trust and control in U.S.-based international joint ventures. **Journal of Management Studies,** v. 39,n. 6, p. 865-886, sep. 2002.

GARCIA, C. Q.; VELASCO, C. A. B. Co-opetition and Performance: evidence from European Biotechnology Industry. In: **II Annual Conference of Euram on: "Innovative Research Management"**. Track: "Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics". Stockholm: pp. 9-11, 2002.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. The different roles of satisfaction, trust and commitment for relational and transactional consumers. **Journal of Marketing,** Chicago, v. 63, n. 2, p. 70-87, Apr. 1994.

GARRAFFO, F. Types of Coopetition to Manage Emerging Technologies. In: **II Annual Conference of Euram on: "Innovative Research Management"**. Track: "Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics". Stockholm: pp. 9-11, 2002.

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.

GEISMAN, B. A renaissance in neighborhood and "main street" business districts. **Economic Development Journal,** v.8 n.5 p. 65-72, 2004.

GONZÁLEZ-BENITO, O. Inter-format spatial competition of Spanish hypermarkets, **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research,** v. 11, n. 1, p. 63-81, 2001.

GOLLO, S. S. Framework para Análise das Inovações e das Estratégias de Cooperação Competitiva – Coopetição: Estudo de Caso da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

GOLLO, S. S.; CASTRO, A. W. V. O Processo de Inovação e de Estratégias de Cooperação Competitiva para a Obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos: O Caso da Vinícola Boutique Lidio Carraro- Serra Gaúcha- Rs/Brasil. Disponível in: SOBER – Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural. **In: XLVI SOBER**, pp.1-21 Rio Branco 2008.

GOMES-CASSERES, B. Group versus group: How alliance networks compete. **Harvard Business Review**, v.8 n.5 pp. 62–74 1994.

GHOBADI, S.; D'AMBRA, J. Knowledge sharing in cross-functional teams: A cooperative model. **Journal of Knowledge Management**, v.16 n.2, pp. 285–301, 2012a.

_____. Cooperative relationships in cross-functional software development teams: How to model and measure. **Journal of Systems & Software**, v.85 n.5, pp.1096–1104, 2012b.

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.

GNYAWALI, D.; HE, J.; MADHAVAN, R.; BENGTSSON, M. Contradictions, dualities and tensions in cooperation and competition: A capability based framework. **Presented at Academy of Management annual meeting**, Boston pp. 03–07, 2012.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizations Studies**, v. 16, n. 2. p. 183-214, 1995.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Berkeley, EUA, v. 33, n. 3, pp. 114–135, 1991.

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.

HAKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks **Journal of Business Research**, v. 55, p. 133-139, 2002.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 3, pp. 63 – 76, 1989.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L. PRAHALAD, C. K. Collaborate With Your Competitors and Win. **Harvard Business Review**. v.72, n.4, pp.133-139, 1989.

HARTWIG, R. J. Cooperation and Competition: a comparative review. **The Journal of Business and Economics Studies**. v.4, n.2, pp.71-75, Fall, 1998.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

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, pp. 277-319, 2009.

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.

HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; HARISSON, J.S.; Strategic competitiveness in the 1990: challenges and opportunities for U.S. executives. **Academy of Management – The Executive**. v. 5, n. 2, pp. 7-22, 1991.

HITT, M. A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. E.; **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

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

HUTTER, K.; HAUTZ, J.; FÜLLER, J.; MUELLER, J.; MATZLER, K. Communitition: The tension between competition and collaboration in community-based design contests. **Creativity & Innovation Management**, v. 20 n.1, pp.3–21, 2011.

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, pp.383–403, 2011.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- **CNEFE-Cadastro Nacional de Endereços para Fins Estatísticos – censo 2010**.

IDV – Instituto de Desenvolvimento do Varejo. **O varejo em números**, disponível in: < <http://www.idv.org.br/>> acesso em Jul/ 2014.

INGRAM, P.; ROBERTS, P. W. Friendships among competitors in the Sydney hotel industry. **American Journal of Sociology**, v.106 n.2, pp.387–423, 2000.

INGRAM, P.; YUE, L. Q. Structure, affect and identity as bases of organiza-

tional competition and cooperation. **Academy of Management Annals**, v.2, n.1 pp.275–303, 2008.

ISABELLA, L. A. Managing an alliance is nothing like business as usual. **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 1, p. 47-59, 2002.

JOLSON, M. A.; SPATH, W. F. Understanding and fulfilling shoppers' requirements: an anomaly in retailing. **Journal of Retailing**, v. 49, n. 2, pp. 38-50, 1973.

KANTER, R. M. Collaborative Advantage. **Harvard Business Review**. v.72, n.4, pp. 96-108, 1994.

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.

KETCHEN, D. J., Jr.; SNOW, C. C.; HOOVER, V. L. Research on competitive dynamics: Recent accomplishments and future challenges. **Journal of Management**, v.30 n.6, pp.779–804, 2004.

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.

KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. **European Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 146-151, 2000.

KOCK, S.; NISULS, J.; SÖDERQVIST, A. Co-opetition: A source of international opportunities in Finnish SMEs. **Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness**, v. 20 n.2, pp.111–125, 2010.

KRUGMAN, P. **Geography and trade**. Cambridge: MIT Press, 147 p. 1991.

_____. **Geography and trade**. Cambridge: MIT, 142 p. 1993.

LAINE, A. Hand in hand with the enemy: defining a competitor from a new perspective. In: **II Annual Conference of Euram on: “Innovative Research Management”**. Track: “Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics”. Stockholm: pp. 9-11, 2002.

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.

LARS-ERIK, G.; LARS-GUNNAR, M. Stability and Change in Net-work Relationships. **International Journal of Research in Marketing**, v.4 n.1 pp.29-41,1987.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. **Revista Parcerias Estratégicas**, Brasília, n. 17, p. 5-30, set. 2003.

LEÃO, D. A. F. S. **Coopetição: Tipologia e Impactos no Desempenho das Empresas da Indústria de Cachaça de Alambique do Estado de Minas Gerais**. 146 f Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

_____. 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.

LEAL, S. S. A. **A influência de fatores ambientais e organizacionais sobre os condicionantes do relacionamento interorganizacional**. 144 f Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

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.

LOUKAITOU-SIDERIS, A. Revisiting inner-city strips: a framework for community and economic development. **Economic Development Quarterly**, v. 14, n. 2, pp. 165-181, 2000.

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.

LOVELOCK, C.; WRIGTH, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo, Saraiva, 2001.

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.

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

pp.49–70, 2009.

LUNDEVALL, B. A. **National Systems of Innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning**. Londres: Pinter, 1995.

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, pp.918–927, 2004.

MAILLAT, D. Regional productive systems and innovative milieux. **LEED/OECD Network of enterprises and local development, OECD, Paris**, pp. 67-80, 1999.

MAITAL, S. Thinking Ahead Backward. **Across de Board**, v.28, n.6, pp.7-10, 1991.

MARTINS, G. de A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia a investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASCENA., K. M. C.; FIGUEIREDO, F. C.; BOAVENTURA., J. M. G. Clusters e APL's: Análise Bibliométrica das Publicações Nacionais no Período de 2000 A 2011, **Revista de Administração de Empresas**, v.53 n.5 pp.454-468, 2013.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MCAFEE, R. P.; MCMILLAN, J. Competition and Game Theory. **Journal of Marketing Research**, v. 33, n. 3, pp. 263-267 1996.

MEDINA, F.; FERREIRA FILHO, V. J.M.; Um jogo estratégico entre atores-chave em um mercado competitivo de petróleo. In: RIO OIL & GAS EXPO AND CONFERENCE, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro UFRJ, 2004.

MEDCOF, J. W. Why too many alliances end in divorce. **Long Range Planning**, v. 30, n. 5, p. 718-732, 1997.

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.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 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.

MILANI, C.R.S. **L'environnement**: quelles régulations de l'ordre mondial? UNESCO. Paris, jan. 27p. 1998.

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, pp. 107-120, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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.

MOJOEN, H.; TALLMAN, S. Control and performance in international joint ventures. **Organization Science**, v. 8, n. 3, p. 257-274, may./jun. 1997.

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

MOORMAN, C.; DESHPANDE, R.; ZALTMAN, G. Factors affecting trust in market research relationships. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 81-101, 1993.

MOORE, J. F. Predators and Prey: a new ecology of competition. **Havard Business Review**. v.71, n.3, pp.75-86, 1993.

MORRIS, M. H.; KOCAK, A.; ÖZER, A. Coopetition as a small business strategy: Implications for performance. **Journal of Small Business Strategy**, v.18 n.1 pp.35-55, 2007.

MORGANOSKY, M. A. Retail market structure change: implications for retailers and consumers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 25, n. 8, p. 269-274, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

M'CHIRGUI, Z. The economics of the smart card industry: towards cooperative strategies. **Economics of Innovation & New Technology**, v. 14, n. 6, p. 445-477, sep. 2005.

McNULTY, P. J. Economic theory and the meaning of competition. **Quarterly Journal of Economic** v.82 n.5 pp. 639-656, 1968.

NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER, A.M. **Coopetition**, Harper Collins Business, Philadelphia, PA, 1996.

_____. Co-opetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy. **Strategy & Leadership**, 1997.

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, pp.11-27, 2013.

NELSON, R. R. Why do firms differ and how does it matter? [Special issue]. **Strategic Management Journal**. v.12 pp.61-74, 1991.

NÉRIL, E. L.; DAHIA, M. L.M. Implementando um mecanismo de negociação integrativa: dificuldades e resultados. **Pesquisa Operacional**, Rio de Janeiro, v. 24, n.3, pp.157-169, 2004.

NEVES, M. P. S.: **Análise da coopetição em redes horizontais de pequenas e médias empresas do RS na percepção dos gestores da rede**. 162 f Dissertação (Mestrado em Contabilidade), Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

NEWLANDS, D. Competition and cooperation in industrial clusters: the implications for public policy. **European Planning Studies**, v. 11, n. 5, pp. 521-532, 2003.

NIELSEN, R. P. Cooperative Strategy. **Strategic Management Journal**, Chichester, Inglaterra, v. 9, n. 5, pp. 475, 1988.

NICHOLSON, M.; CLARKE, I; BLAKEMORE, M. One brand, three ways to shop: situational variables and multichannel consumer behaviour. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 12, n. 2, pp. 131-148, 2002.

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional change and economic performance**. New York Cambridge University Press, 1990

OLIVEIRA, A. F; ANEFALOS, L. C.; GARCIA, L. A. F.; ISTAKE, M.; BURNQUIST, H. L. Sistema Agroindustrial da Cachaça e Potencialidade de Expansão das Exportações. In: **III congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios** (Networks) Agroalimentares. Ribeirão Preto, 2001.

OLIVEIRA, R. F.; GUERRINI, F. M. Estrutura morfológica de redes de empresas In: SIMPEP-Simpósio de Engenharia de Produção, X, 2003. **Anais...** Bauru: 2003.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, Apr. 1990.

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, pp.151-171, 2004.

OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 459-583, Fall 1998.

PADULA, G.; DAGNINO, G. B. Untangling the rise of coopetition. **International Studies of Management & Organization**, v.37 n.2, pp.32-52, 2007.

PALMER, A.; COLE, C. **Services marketing: principles and practices**. New York. Prentice Hall, 1995.

PALUDO, O. F. D. G.; CASAROTTO, N.; MINUZZI, J.; **Empreendedor integrador: a avaliação do valor humano na construção de uma rede de empresas – um estudo de caso**. In: Congresso Latino americano y del Caribe sobre Espirito Empresarial, XIX, 2008, Brasil.

PARKHE, A. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 794-829, aug. 1993.

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 BusinessReview**, Edição Especial BBR Conference, p. 162 – 189, 2012.

PEDROSO, J. P. P. **A gestão dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos: um estudo de caso**. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2009.

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, pp.377–400, 2009.

PÉNARD, T. *La Théorie des Jeux et les outils d'analyse des comportements stratégiques*. **Université de Rennes, Rennes, França**, 2004.

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, pp.179–189, 2000.

PEREIRA, B. A. D. Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, pp.1-16 2005.

PEREIRA, C. E. C.; POLO, E. F.; SARTURI, G. Proposição de Métricas para Avaliação da Competitividade em Clusters: uma aplicação no grupamento têxtil e de confecções do Brás. In: 3Es- ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, VI, Bento Gonçalves-RS, 2013. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, pp.1-16, 2013.

PEREIRA, C. E. C.; MASCENA, K. M. C.; PILLI, L. E.; MAZZON, J. A. Análise das publicações internacionais sobre vantagem competitiva em clusters: uma pesquisa bibliométrica. In: SEMEAD - SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, XVI, São Paulo, 2013. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, pp. 1-16, 2013.

PERIM, A.; FILHO, H. Z. Formação de rede interorganizacional para a gestão da cadeia de suprimentos: o caso do setor avícola no estado do Espírito Santo. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM

ADMINISTRAÇÃO, XXXI, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD , 2007 p.1-16.

PERRY, M. **Business clusters: an international perspective**. Routledge: New York, 232 p.2005.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Editora Silabo, 2000.

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.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. v.68, n.3, pp.79-91, 1990.

PORAC, J. F., THOMAS, H.; BADEN-FULLER, C.: Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers. **Journal of Management Studies** v.26 n.4, pp.397-410, 1989.

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

_____. **The competitive advantage of nations**. New York: The Free Press, 1990.

_____. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**. v.5 n.2 p. 77-90, 1998a.

_____. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In: Montgomery, C. A. 1989.

_____. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, [1979] 1998b.

POSTREL, S. Burning your Britches Behind you: can Policy Scholars Bank on Game Theory? **Strategic Management Journal**, v. 12, n.5 pp.153-155, 1991.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v.41 n.1, pp.116-141, 1996.

POULSEN, M. -B. J. Competition and cooperation: What roles in scientific dynamics? *International Journal of Technology Management*, v.22 n.7-8, pp.782-793, 2001.

PYKE F.; BECATTINI. F.; SENGENBERGER W. **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy**. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990.

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

RAZA-ULLAH, T.; BENGTTSSON, M. **Tension in paradoxical relationships between firms**. Presented at 29th EGOS colloquium, Montréal, Canada, July 4-6, 2013.

RAZA-ULLAH, T.; BENGTTSSON, M.; KOCK, S. The competition paradox and tension in competition at multiple levels. **Industrial Marketing Management**, v.43 n.2, pp.189–198 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: pp.1-15 2006.

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: pp.1-15, 2006.

RECH, I. R.; MAÇADA, A. C. G.; Em busca de uma classificação que relacione a co-Criação de valor baseada na tecnologia da informação nos relacionamentos interorganizacionais. In: EnEO – ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, VI, Florianópolis, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD , pp.1-16 2010.

RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, Jan. 1994.

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.

RESENDE, P. T.; MENDONÇA, G. D.; ARAÚJO, B. B. Estratégias de formação de ambientes colaborativos com fornecedores no gerenciamento das cadeias de suprimento no Brasil. In: EnANPAD - ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, Brasília, 2005. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, pp.1-15, 2005.

RITALA, P.; GOLNAM, A.; WEGMANN, A. Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. **Industrial Marketing Management**, v.43 n.2, pp. 236–249, 2014.

ROSENFELD, S. A. Industry clusters: business choice, policy outcome. or branding strategy? In: **Journal of New Business Ideas and Trends** v. 3, n.2, pp.4-13 2005.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. Strategic Management and Economics. **Strategic Management Journal**. v.12, n.3 pp.5-29, Winter, 1991.

SHARMA, S. **Applied Multivariate Techniques**. Wiley, New York, 1996.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SINHA, P. K.; BANERJEE, A. Store choice behaviour in an evolving market. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 32, n. 10, pp. 482-494, 2001.

SIEGEL, S.; CASTELLAN Jr, N. J. **Estatística Não-Paramétrica para Ciências do Comportamento**. 2ª ed. Editora Penso, 2006.

SIQUEIRA, J. P. DE L; GERTH, F. M.; BOAVENTURA, J. M. G. Análise de Clusters Industriais de Calçados de Franca e Birigui. **Revista Gestão Organizacional**, v.4 n.2 pp.198-216, 2011.

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-SP, São Paulo, 2012.

SILVA, R. S.; DONAIRE, D.; GASPAR, M. A.; ARAÚJO, M. F. Fatores Formadores de Atratividade na Perspectiva do Consumidor Brasileiro na Aglomeração Varejista da Fronteira Brasil/Venezuela. In: EMA – ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO VI. Gramado – RS 2014. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, p.1-16, 2014.

SOARES, E. C.; PETRINI, M. C. Competitividade Sustentável ou Sustentabilidade Competitiva: Ensaio Sobre as Bases Conceituais da Competitividade e Sustentabilidade. In: 3Es ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO VI. Bento Gonçalves – 2013. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, pp.1-16, 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.

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.

SCITOVSKY, T. Two concepts of external economies. **Journal of Political Economy**, v. 62, n. 2, p. 143-151, 1954.

SCOTT, R. **Organizations: rational, natural, and open systems**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

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

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

SCHMITZ, H.; MUSYCK, B. Industrial districts in Europe: policy lessons for developing countries?, **World Development**, v. 22 n.6 pp.889-910, 1994.

SCHMITZ, H. Global competition and local cooperation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil, **World Development**, p.27 n. 9, pp.1627-1650, 1999.

SMITH, W. K.; LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of Management Review**, v.36 n.2 pp. 381–403, 2011.

STABER, U. Inter-firm co-operation and competition in industrial districts. **Organization Studies**. v. 19, n. 4; pp.521-537, 1998.

STIGLER, G. J. Competition In. J. Eatwell, M. Milgate, & P. Newman (Eds.), **The new Palgrave**, v.17. n.3 pp.531-535, 1987.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 3. ed. New York: Harper Collins, 1996.

TEIXEIRA, S. L. Estratégias de Internacionalização: um modelo para as P.M.E. Aplicação à indústria portuguesa do calçado. In: XIII Jornanda Hispano-Lusas de Gestão Científica pp.505-514, 2003. Disponível em: <http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01_ESTRATEGIA/51_leite.pdf> Acesso em: Jun/ 2014.

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.

TELLER, C.; ELMS, J. Managing the attractiveness of evolved and created retail agglomeration formats. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 1, pp. 25-45, 2010.

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.

TIESSEN, J. H.; LINTON, J. D. The JV Dilemma: Cooperating and Competing in Joint Ventures. **Canadian Journal of Administrative Sciences**. v.17, n.3, pp.203-215, 2000.

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, pp.333–343, 2012.

TREACY, M. WIERSEMA, F.; **A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado.** Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

TSAI, W. Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization Science**, v.13 n.2, pp.179–190, 2002.

TOLEDO, G. L.; HENZO, A. M. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: ENCONTRA NACIONAL DOS PROGRAMAS EM DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO XV, 1991, São Paulo. **Anais...** São Paulo –USP, 1991.

WILLIAMSON, O. E. Strategizing, economizing and economic organization [Special issue]. **Strategic Management Journal**. v.12 pp.75-94, 1991.

WANG, Y.; KRAKOVER, S. Destination marketing: competition, coopertation or coopetition . **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.20, n.2, p.126-141, 2008.

WHETTEN, D. A.; LEUNG, T. K. The instrumental value of interorganizational relations: antecedents and consequences of linkage formation. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 325-344, jun. 1979.

WILHELM, M. M. Managing coopetition through horizontal supply chain relations: Linking dyadic and network levels of analysis. **Journal of Operations Management**, v.29 n.7–8, pp.663–676, 2011.

WU, Z. H.; CHOI, T. Y.; RUNG TUSANATHAM, M. J. Supplier–Supplier relationships in buyer–supplier–supplier triads: Implications for supplier performance. **Journal of Operations Management**, v.28 n.2, pp.115–123, 2010.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organiza-tions. **Academy of Management Review**, v. 20 n.3, pp.510–540, 1995.

VARGAS, M. A. **Proximidade territorial, aprendizado e inovação: um estudo sobre a dimensão local dos processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos locais.** Tese 222 f Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, UFRJ, Rio de Janeiro, Brasil, 2002.

VEJA, Revista veja Guia de São Paulo. **Ruas especializadas de São Paulo**, 2013.

VERDU, F. C.; NASCIMENTO, M. R. Redes de relacionamentos interorganizacionais. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXV 2011. Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD , pp.1-16, 2011.

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.

VICKERS, J. Concepts of competition . **Oxford Economic Papers**. V.47 n. 1 pp.123, 1995

YAN, A.; GRAY, B. Bargaining power, management control, and performance in United States–China joint ventures: a comparative case study. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 1478-1517, dec. 1994.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. Strategic alliances—An entrepreneurial approach to globalization. Boston, Mass: **Harvard Business School Press**, v.22 n.5 pp.1589-1595, 1995.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

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.

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 2008. Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD , pp.1-16, 2008.

APÊNDICES

Apêndice I: Instrumento de Pesquisa – *Shopping*

<p>Apresentação: Bom-dia/boa-tarde. Meu nome _____. Sou pesquisador da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS. Neste momento estamos fazendo um estudo sobre as opiniões dos lojistas dos aglomerados de varejo na região metropolitana de São Paulo.</p>
<p>Data da entrevista: _____. _____. _____. Horário de início: _____ fim: _____</p> <p>Duração: _____ min</p> <p>Nome da aglomeração: _____</p> <p>Nome da empresa: _____</p> <p>Nome do respondente: _____</p>

Nesta entrevista não existem respostas certas ou erradas; somente aquelas que mais se aproximam de suas opiniões a respeito dos assuntos tratados. As informações dadas pelos entrevistados serão utilizadas genericamente, sem a identificação da empresa nem dos respondentes. A pesquisa não tem nenhum caráter de fiscalização. Agradecemos sua colaboração.

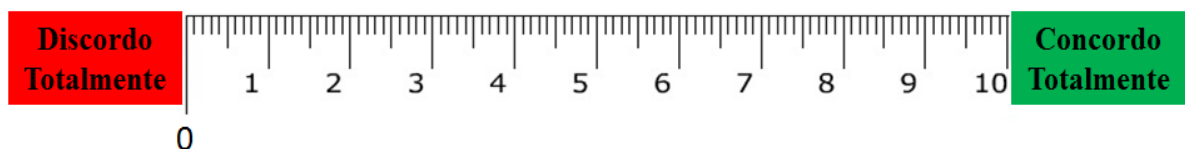
<p>V1: Qual é o seu cargo?</p> <p>1) Proprietário <input type="checkbox"/></p> <p>2) Gerente</p> <p>3) Outra função _____</p> <p>Para móveis</p> <p>1) Proprietário</p> <p>2) Gerente</p> <p>3) Projetista</p> <p>4) Outra função _____</p>
<p>V2: Gênero:</p> <p>Masculino <input type="checkbox"/></p> <p>Feminino</p>
<p>V3: Qual é sua escolaridade?</p> <p>1) Ensino fundamental incompleto <input type="checkbox"/></p> <p>2) Ensino fundamental completo</p> <p>3) Ensino médio incompleto</p> <p>4) Ensino médio completo</p> <p>5) Superior incompleto</p> <p>6) Superior completo</p> <p>7) Pós-graduação</p>
<p>V4: A sua loja vende:</p> <p>Para veículos</p> <p>1) Somente carros de passeio <input type="checkbox"/></p> <p>2) Somente utilitários</p> <p>3) Carros e utilitários</p> <p>Para Móveis:</p>

1) Somente móveis planejados 2) Somente móveis não planejados 3) Móveis planejados e não planejados 4) Móveis planejados, não planejados e decoração 5) Somente decoração 6) Móveis e decoração 7) Somente colchões
V5: Qual o tempo de existência da sua loja? anos _____ e meses _____
V6: Nesta rua/ <i>shopping</i> existe uma associação de lojistas 1) Sim <input type="checkbox"/> 2) Não <input type="checkbox"/> Se sim, qual o nome? _____
V7: Quantos metros quadrados tem sua empresa: m ² _____

1- Agora, eu vou fazer uma série de afirmações para que você dê uma nota entre **ZERO** e **DEZ** que corresponda à sua opinião sobre a **colaboração** entre os lojistas desta rua/*shopping*. Assim, não existe resposta certa ou errada e você pode dar qualquer nota: quanto mais alta a nota, **mais você concorda** com a **colaboração** entre os lojistas; quanto mais baixa a nota, **mais você discorda** da **colaboração** existente entre os lojistas.

ZERO= Discordo Totalmente

DEZ= Concordo Totalmente



Assertivas de Cooperação/Colaboração	Nota	N.º da Variável
Os lojistas trocam experiências e aprendizagens com os demais lojistas do <i>shopping</i> .		V8
As atividades conjuntas entre os lojistas são realizadas num clima de confiança.		V9
Os lojistas compartilham conhecimentos, tais como leis que regem o setor e conhecimentos técnicos.		V10
Na eventualidade de não poder atender o cliente, os lojistas costumam indicar lojas concorrentes.		V11
Os lojistas trocam informações, uns com os outros, sobre os fornecedores.		V12
Os lojistas trocam informações, uns com os outros, sobre os clientes.		V13
Os lojistas trocam informações, uns com os outros, sobre as tendências de consumo.		V14
Os lojistas trocam informações, uns com os outros, sobre práticas de gestão.		V15
Os lojistas compartilham, uns com os outros, novas tecnologias para o desenvolvimento dos negócios.		V16
Os lojistas desenvolvem atividades de ajuda com os demais lojistas do <i>shopping</i> .		V17
Existe comunicação entre os lojistas do <i>shopping</i> .		V18
Os lojistas desenvolvem ações de colaboração entre si para melhorias do <i>shopping</i> .		V19

2- Agora, vou fazer uma série de afirmações para que você dê uma nota de **ZERO** a **DEZ**. Não existe resposta certa ou errada, mas o grau que corresponde à sua opinião sobre a **competição** entre os lojistas desta rua/*shopping*. Você pode dar qualquer nota. Quanto mais alta a nota, **mais você concorda** com a **competição** entre os lojistas; quanto mais baixa a nota, **mais você discorda** da **competição** entre os lojistas.

Assertivas de competição	Nota	Nº da Variável
A competição entre os lojistas é acirrada.		V20
A concorrência em aparência física da loja aumenta a competição entre as lojas do <i>shopping</i> .		V21
A concorrência acerca do melhor atendimento aumenta a competição entre as lojas do <i>shopping</i> .		V22
A concorrência em preços e promoções dos produtos aumenta a competição entre as lojas do <i>shopping</i> .		V23
A concorrência sobre as características dos produtos disponibilizados para venda aumenta a competição entre as lojas do <i>shopping</i> .		V24
Estar localizado numa concentração de lojas do mesmo segmento influencia a concorrência do <i>shopping</i> .		V25
Neste <i>shopping</i> há uma concorrência mais forte do que a concorrência de lojas “isoladas” (não integrantes deste <i>shopping</i>).		V26
A concorrência contribui para a sobrevivência das lojas do <i>shopping</i> .		V27
Existem conflitos de interesses financeiros/econômicos entre os lojistas do <i>shopping</i> .		V28
Existe rivalidade entre os lojistas do <i>shopping</i> .		V29

As empresas de grande porte deste <i>shopping</i> influenciam no fechamento das pequenas empresas.		V30
Sempre que possível os lojistas do <i>shopping</i> tomam clientes de seus concorrentes.		V31
Sempre que possível os lojistas do <i>shopping</i> copiam os procedimentos de outros lojistas concorrentes.		V32
A concorrência pela liderança de mercado (ser o melhor) é comum no <i>shopping</i> .		V33
Os funcionários são um dos fatores de competição com os demais concorrentes.		V34
Os funcionários são utilizados para avaliar o comportamento de vendas dos concorrentes.		V35
Existem informações falsas que circulam sobre os concorrentes do <i>shopping</i> .		V36

3- Agora, vou fazer uma série de afirmações para que você dê a nota que corresponde à sua opinião geral sobre fazer parte desse aglomerado. Você pode dar qualquer nota. Quanto mais alta a nota, mais você **concorda** com a **coopetição**; quanto mais baixa a nota, mais você **discorda** da **afirmação**.

Assertivas	Nota	N.º da Variável
Estar neste <i>shopping</i> melhora a imagem, reputação e credibilidade da sua loja individualmente.		V37
As trocas de informações conjuntas entre os lojistas resultam em vantagens competitivas para a sua loja.		V38
Obter acesso a novos conhecimentos melhora as habilidades de gestão da sua loja individualmente.		V39
Estar neste <i>shopping</i> contribui para o alcance dos objetivos da sua empresa individualmente.		V40
Estar neste <i>shopping</i> contribui para a melhoria dos resultados financeiros da sua empresa (vendas, lucratividade e faturamento).		V41
Estar neste <i>shopping</i> contribui para o crescimento das lojas deste <i>shopping</i> .		V42
Estar neste <i>shopping</i> permite acesso a estratégias de <i>marketing</i> inovadoras para a sua loja individualmente.		V43
Estar neste <i>shopping</i> melhora o contato de sua loja com as demais lojas concorrentes.		V44
Estar neste <i>shopping</i> fortalece as lojas contra possíveis crises do setor.		V45
Estar neste <i>shopping</i> facilita a participação de sua loja em eventos conjuntos e feiras do setor.		V46
Estar neste <i>shopping</i> melhora o relacionamento de sua loja com os fornecedores.		V47
Estar neste <i>shopping</i> melhora a competitividade de sua loja em relação a outras lojas que não fazem parte dele.		V48
Estar neste <i>shopping</i> permite à sua loja oferecer melhores serviços aos clientes.		V49
Estar neste <i>shopping</i> diminuiu a concorrência desleal entre a sua loja e as outras lojas.		V50
Estar neste <i>shopping</i> permite a redução de custos e riscos para determinadas ações ou investimentos de sua loja.		V51
Estar neste <i>shopping</i> melhora/aumenta a clientela de sua loja.		V52

Estar neste <i>shopping</i> permite a aquisição de conhecimentos para a sua loja.		V53
Estar neste <i>shopping</i> valoriza a sua loja perante o mercado.		V54
Estar neste <i>shopping</i> permite acesso às inovações para a sua loja.		V55
Estar neste <i>shopping</i> permite que você ajude e receba ajuda das outras lojas.		V56
Estar neste <i>shopping</i> facilita o bom relacionamento da sua loja com as outras lojas.		V57
Estar neste <i>shopping</i> me traz confiança em relação aos outros lojistas.		V58
Estar neste <i>shopping</i> permite trocas de experiências entre a sua loja e as outras.		V59
Estar neste <i>shopping</i> faz você entender a importância de a sua loja cooperar com as outras lojas para seu benefício.		V60
Estar neste <i>shopping</i> permite que novas técnicas e tecnologias sejam divulgadas facilmente entre os lojistas.		V61

V62: Qual é a faixa de faturamento anual da sua empresa?

- 1) Igual ou inferior a R\$ 100.000,00
- 2) Superior a R\$ 100.000,00 e igual ou inferior a R\$ 150.000,00
- 3) Superior a R\$ 150.000,00 e igual ou inferior a R\$ 250.000,00
- 4) Superior a R\$ 250.000,00 e igual ou inferior a R\$ 350.000,00
- 5) Superior a R\$ 350.000,00 e igual ou inferior a R\$ 450.000,00
- 6) Superior a R\$ 450.000,00 e igual ou inferior a R\$ 550.000,00
- 7) Superior a R\$ 550.000,00 e igual ou inferior a R\$ 650.000,00
- 8) Superior a R\$ 650.000,00 e igual ou inferior a R\$ 750.000,00
- 9) Superior a R\$ 750.000,00 e igual ou inferior a R\$ 950.000,00
- 10) Superior a R\$ 950.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.000.000,00
- 11) Superior a R\$ 1.000.000,00.

V63: Número de funcionários: _____

Para os pesquisadores observarem

Há muitas oficinas mecânicas neste *shopping* ou nas proximidades (**automóveis**)

Há muitos escritórios de arquitetura neste *shopping* ou nas proximidades (**móveis**)

- 1) Sim
- 2) Não

Há muitas lojas de acessórios e peças neste *shopping* ou nas proximidades (**automóveis**).

- 1) Sim
- 2) Não

Há muitas lojas de acessórios para decoração neste *shopping* ou nas proximidades (**móveis**)

Há muitos escritórios despachantes neste *shopping* ou nas proximidades (**automóveis**).

- 1) Sim
- 2) Não

Apêndice II: Instrumento de Pesquisa - Rua

<p>Apresentação: Bom-dia/boa-tarde. Meu nome _____. Sou pesquisador da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS. Neste momento estamos fazendo um estudo sobre as opiniões dos lojistas dos aglomerados de varejo na região metropolitana de São Paulo.</p>
<p>Data da entrevista: _____._____ ._____ Horário de início: _____ fim: _____</p> <p>Duração: _____ min</p> <p>Nome da aglomeração: _____</p> <p>Nome da empresa: _____</p> <p>Nome do respondente: _____</p>

Nesta entrevista não existem respostas certas ou erradas; somente aquelas que mais se aproximam de suas opiniões a respeito dos assuntos tratados. As informações dadas pelos entrevistados serão utilizadas genericamente, sem a identificação da empresa nem dos respondentes. A pesquisa não tem nenhum caráter de fiscalização. Agradecemos sua colaboração.

<p>V1: Qual é o seu cargo?</p> <p>1) Proprietário</p> <p>2) Gerente</p> <p>3) Outra função _____</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p> <p>Para móveis</p> <p>1) Proprietário</p> <p>2) Gerente</p> <p>3) Projetista</p> <p>4) Outra função _____</p>
<p>V2: Gênero:</p> <p>1) Masculino</p> <p>2) Feminino</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>
<p>V3: Qual é sua escolaridade?</p> <p>1- Ensino fundamental incompleto</p> <p>2- Ensino fundamental completo</p> <p>3- Ensino médio incompleto</p> <p>4- Ensino médio completo</p> <p>5- Superior incompleto</p> <p>6- Superior completo</p> <p>7- Pós-graduação</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>
<p>V4: A sua loja vende:</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p> <p>Para veículos</p> <p>1- Somente carros de passeio</p> <p>2- Somente utilitários</p> <p>3- Carros e utilitários</p>

Para Móveis:

- 1- Somente móveis planejados
- 2- Somente móveis não planejados
- 3- Móveis planejados e não planejados
- 4- Móveis planejados, não planejados e decoração
- 5- Somente decoração
- 6- Móveis e decoração
- 7- Somente colchões

V5: Qual o tempo de existência da sua loja?

anos _____ e meses _____

V6: Nesta rua existe uma associação de lojistas

- 1) Sim
- 2) Não

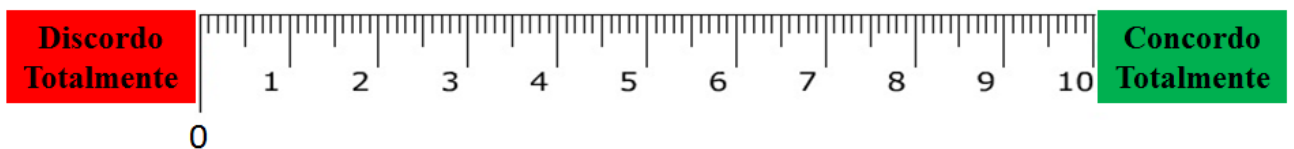
Se sim, qual o nome? _____

V7: Quantos metros quadrados tem sua empresa: m² _____

1- Agora, eu vou fazer uma série de afirmações para que você dê uma nota entre **ZERO** e **DEZ** que corresponda à sua opinião sobre a **colaboração** entre os lojistas desta rua/*shopping*. Assim, não existe resposta certa ou errada e você pode dar qualquer nota: quanto mais alta a nota, **mais você concorda** com a **colaboração** entre os lojistas; quanto mais baixa a nota, **mais você discorda** da **colaboração** existente entre os lojistas.

ZERO= Discordo Totalmente

DEZ= Concordo Totalmente



Assertivas de Cooperação/Colaboração	Nota	N.º da Variável
Os lojistas trocam experiências e aprendizagens com os demais lojistas da rua.		V8
As atividades conjuntas entre os lojistas são realizadas num clima de confiança.		V9
Os lojistas compartilham conhecimentos, tais como leis que regem o setor e conhecimentos técnicos.		V10
Na eventualidade de não poder atender o cliente, os lojistas costumam indicar lojas concorrentes.		V11
Os lojistas trocam informações, uns com os outros, sobre os fornecedores.		V12
Os lojistas trocam informações, uns com os outros, sobre os clientes.		V13
Os lojistas trocam informações, uns com os outros, sobre as tendências de consumo.		V14
Os lojistas trocam informações, uns com os outros, sobre práticas de gestão.		V15
Os lojistas compartilham, uns com os outros, novas tecnologias para o desenvolvimento dos negócios.		V16
Os lojistas desenvolvem atividades de ajuda com os demais lojistas da rua.		V17
Existe comunicação entre os lojistas da rua.		V18
Os lojistas desenvolvem ações de colaboração entre si para melhorias da rua.		V19

2- Agora, vou fazer uma série de afirmações para que você dê uma nota de **ZERO** a **DEZ**. Não existe resposta certa ou errada, mas o grau que corresponde à sua opinião sobre a **competição** entre os lojistas desta rua/*shopping*. Você pode dar qualquer nota. Quanto mais alta a nota, **mais você concorda** com a **competição** entre os lojistas; quanto mais baixa a nota, **mais você discorda** da **competição** entre os lojistas.

Assertivas de competição	Nota	Nº da Variável
A competição entre os lojistas é acirrada.		V20
A concorrência em aparência física da loja aumenta a competição entre as lojas da rua.		V21
A concorrência acerca do melhor atendimento aumenta a competição entre as lojas da rua.		V22
A concorrência em preços e promoções dos produtos aumenta a competição entre as lojas da rua.		V23
A concorrência sobre as características dos produtos disponibilizados para venda aumenta a competição entre as lojas da rua.		V24
Estar localizado numa concentração de lojas do mesmo segmento influencia a concorrência da rua.		V25
Nesta rua há uma concorrência mais forte do que a concorrência de lojas “isoladas” (não integrantes desta rua).		V26
A concorrência contribui para a sobrevivência das lojas da rua.		V27

Existem conflitos de interesses financeiros/econômicos entre os lojistas da rua.		V28
Existe rivalidade entre os lojistas da rua.		V29
As empresas de grande porte desta rua influenciam no fechamento das pequenas empresas.		V30
Sempre que possível os lojistas da rua tomam clientes de seus concorrentes.		V31
Sempre que possível os lojistas da rua copiam os procedimentos de outros lojistas concorrentes.		V32
A concorrência pela liderança de mercado (ser o melhor) é comum na rua.		V33
Os funcionários são um dos fatores de competição com os demais concorrentes.		V34
Os funcionários são utilizados para avaliar o comportamento de vendas dos concorrentes.		V35
Existem informações falsas que circulam sobre os concorrentes da rua.		V36

3- Agora, vou fazer uma série de afirmações para que você dê a nota que corresponde à sua opinião geral sobre fazer parte desse aglomerado. Você pode dar qualquer nota. Quanto mais alta a nota, mais você **concorda** com a **coopetição**; quanto mais baixa a nota, mais você **discorda** da **afirmação**.

Assertivas	Nota	N.º da Variável
Estar nesta rua melhora a imagem, reputação e credibilidade da sua loja individualmente.		V37
As trocas de informações conjuntas entre os lojistas resultam em vantagens competitivas para a sua loja.		V38
Obter acesso a novos conhecimentos melhora as habilidades de gestão da sua loja individualmente.		V39
Estar nesta rua contribui para o alcance dos objetivos da sua empresa individualmente.		V40
Estar nesta rua contribui para a melhoria dos resultados financeiros da sua empresa (vendas, lucratividade e faturamento).		V41
Estar nesta rua contribui para o crescimento das lojas da rua.		V42
Estar nesta rua permite acesso a estratégias de <i>marketing</i> inovadoras para a sua loja individualmente.		V43
Estar nesta rua melhora o contato de sua loja com as demais lojas concorrentes.		V44
Estar nesta rua fortalece as lojas contra possíveis crises do setor.		V45
Estar nesta rua facilita a participação de sua loja em eventos conjuntos e feiras do setor.		V46
Estar nesta rua melhora o relacionamento de sua loja com os fornecedores.		V47
Estar nesta rua melhora a competitividade de sua loja em relação a outras lojas que não fazem parte dele.		V48
Estar nesta rua permite à sua loja oferecer melhores serviços aos clientes.		V49
Estar nesta rua diminuiu a concorrência desleal entre a sua loja e as outras lojas.		V50
Estar nesta rua permite a redução de custos e riscos para determinadas ações ou investimentos de sua loja.		V51

Estar nesta rua melhora/aumenta a clientela de sua loja.		V52
Estar nesta rua permite a aquisição de conhecimentos para a sua loja.		V53
Estar nesta rua valoriza a sua loja perante o mercado.		V54
Estar nesta rua permite acesso às inovações para a sua loja.		V55
Estar nesta rua permite que você ajude e receba ajuda das outras lojas.		V56
Estar nesta rua facilita o bom relacionamento da sua loja com as outras lojas.		V57
Estar nesta rua me traz confiança em relação aos outros lojistas.		V58
Estar nesta rua permite trocas de experiências entre a sua loja e as outras.		V59
Estar nesta rua faz você entender a importância de a sua loja cooperar com as outras lojas para seu benefício.		V60
Estar nesta rua permite que novas técnicas e tecnologias sejam divulgadas facilmente entre os lojistas.		V61
<p>V62: Qual é a faixa de faturamento anual da sua empresa?</p> <p>1- Igual ou inferior a R\$ 100.000,00</p> <p>2- Superior a R\$ 100.000,00 e igual ou inferior a R\$ 150.000,00</p> <p>3- Superior a R\$ 150.000,00 e igual ou inferior a R\$ 250.000,00</p> <p>4- Superior a R\$ 250.000,00 e igual ou inferior a R\$ 350.000,00</p> <p>5- Superior a R\$ 350.000,00 e igual ou inferior a R\$ 450.000,00</p> <p>6- Superior a R\$ 450.000,00 e igual ou inferior a R\$ 550.000,00</p> <p>7- Superior a R\$ 550.000,00 e igual ou inferior a R\$ 650.000,00</p> <p>8- Superior a R\$ 650.000,00 e igual ou inferior a R\$ 750.000,00</p> <p>9- Superior a R\$ 750.000,00 e igual ou inferior a R\$ 950.000,00</p> <p>10- Superior a R\$ 950.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.000.000,00</p> <p>11- Superior a R\$ 1.000.000,00.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>		
<p>V63: Número de funcionários: _____</p>		
<p>Para os pesquisadores observarem</p> <p>Há muitas oficinas mecânicas nesta rua ou ruas adjacentes (automóveis)</p> <p>Há muitos escritórios de arquitetura nesta rua ou ruas adjacentes (móveis)</p> <p>1) Sim <input type="checkbox"/></p> <p>2) Não <input type="checkbox"/></p> <p>Há muitas lojas de acessórios e peças nesta rua ou ruas adjacentes (automóveis).</p> <p>1) Sim <input type="checkbox"/></p> <p>2) Não <input type="checkbox"/></p> <p>Há muitas lojas de acessórios para decoração nesta rua ou ruas adjacentes (móveis)</p> <p>Há muitos escritórios despachantes nesta rua ou ruas adjacentes (automóveis).</p> <p>1) Sim <input type="checkbox"/></p> <p>2) Não <input type="checkbox"/></p>		