

**COOPETIÇÃO E DESEMPENHO DE AGLOMERAÇÕES E SUAS EMPRESAS:
ESTUDO EM *SHOPPING CENTERS***

**COOPETITION AND PERFORMANCE OF AGGLOMERATIONS AND THEIR
COMPANIES: STUDY IN SHOPPING MALLS**

**COOPETICIÓN Y DESEMPEÑO DE LAS AGLOMERACIONES Y SUS EMPRESAS:
ESTUDIO EN CENTROS COMERCIALES**

Como citar: Rocha, João V. B., Schäfer, J. D., Gasparetto, V. (2023). Coopetição e desempenho de aglomerações e suas empresas: estudo em *shopping centers*. Revista Gestão & Tecnologia, v. 23, n. 2. p. 105-128.

João Vitor Brasil Rocha
Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina

Joice Denise Schäfer
Mestre em Contabilidade e doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina

Valdirene Gasparetto
Professora do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina
<https://orcid.org/0000-0002-2825-4067>

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 20/05/2022
Aprovado em 28/06/2023



This work is licensed under a Creative Commons Attribution – Non-Commercial 3.0 Brazil

Resumo

Objetivo: O objetivo deste estudo foi identificar o impacto da coopetição no desempenho de aglomerações de *shoppings centers* de Florianópolis, SC, e das suas lojas.

Metodologia/abordagem: Realizou-se pesquisa descritiva e quantitativa por meio de questionário aplicado a profissionais atuantes em 120 lojas dos três maiores *shoppings centers* de Florianópolis. Em seguida, os dados foram tabulados e analisados por meio da modelagem de equações estruturais.

Originalidade/Relevância: Embora aglomerações como *shoppings centers* sejam locais de ocorrência constante de coopetição, poucas pesquisas têm analisado esse fenômeno neste contexto. Dito isso, o estudo das relações de competição e cooperação concomitantemente pode auxiliar a compreensão de como diferentes níveis de coopetição podem afetar o desempenho.

Principais resultados: Os resultados da pesquisa evidenciam um transbordamento do desempenho das aglomerações para as lojas atuantes nos *shopping centers* investigados. Além disso, os resultados apontaram relação positiva entre o nível de cooperação das lojas e seus respectivos desempenhos. O nível de competição entre as lojas, por outro lado, parece não influenciar seu desempenho ou das aglomerações.

Contribuições teóricas/metodológicas: Este estudo contribuiu para a literatura sobre coopetição ao evidenciar que o ajuste no nível de cooperação entre as lojas de um aglomerado é relevante para o desempenho individual dessas organizações.

Contribuições para a gestão: Iniciativas desenvolvidas pela administração das aglomerações devem ser planejadas de forma a não sacrificar o desempenho das lojas nelas instaladas, em prol dos seus próprios resultados, já que no longo prazo esta dinâmica é insustentável.

Palavras-chave: Competição; Cooperação; Coopetição; Aglomerações; Desempenho.

Abstract

Objective: The objective of this study was to identify the impact of cooperation on the performance of agglomerations of shopping centers in Florianópolis, SC, and their stores;

Methodology/ Approach: A descriptive and quantitative research was carried out through a questionnaire applied to professionals working in 120 stores in the three largest shopping centers in Florianópolis. Then, the data were tabulated and analyzed using Structural Equation Modeling.

Originality/Relevance: Although agglomerations such as shopping malls are places of constant occurrence of coopetition, few studies have analyzed this phenomenon in this context. Thus, the study of competition and cooperation relationships at the same time can help to understand how different levels of coopetition can affect performance;

Main results: The research results show an overflow of the performance of the agglomerations for the stores operating in the shopping centers. In addition, the results showed a positive relationship between the level of cooperation of the stores and their respective performances. The level of competition between stores, on the other hand, does not seem to influence their performance or that of agglomerations;

Theoretical and methodological contributions: This study contributed to the theory of cooptation by showing that the adjustment in the level of cooperation between the group of stores in a cluster is relevant to the individual performance of companies;

Management contributions: Initiatives developed by the agglomeration administration must be designed in such a way as not to sacrifice the performance of installed stores in favor of their own results. In a long term it is not sustainable.

Keywords: Competition. Cooperation. Cooptation. Agglomerations. Performance.

Resumen

Objetivo: El objetivo de este estudio fue identificar el impacto de la cooptación en el desempeño de aglomeraciones de centros comerciales en Florianópolis, SC, y sus tiendas;

Metodología/enfoque: Se realizó una investigación descriptiva y cuantitativa a través de un cuestionario aplicado a los profesionales que trabajan en 120 tiendas en los tres centros comerciales más grandes de Florianópolis. Luego, los datos fueron tabulados y analizados utilizando modelos de ecuaciones estructurales;

Originalidad/Relevancia: Si bien las aglomeraciones como los centros comerciales son lugares de ocurrencia constante de cooptación, pocos estudios han analizado este fenómeno en este contexto. Dicho esto, el estudio de las relaciones de competencia y cooperación al mismo tiempo puede ayudar a comprender cómo los diferentes niveles de cooptación pueden afectar el desempeño;

Principales resultados: Los resultados de la investigación muestran un desborde del desempeño de las aglomeraciones a las tiendas que operan en los centros comerciales. Además, los resultados mostraron una relación positiva entre el nivel de cooperación de las tiendas y sus respectivos desempeños. El nivel de competencia entre tiendas, en cambio, no parece influir en su desempeño ni en el de las aglomeraciones;

Aportes teóricos/metodológicos: Este estudio contribuyó a la teoría de la cooptación al mostrar que el ajuste en el nivel de cooperación entre tiendas en un clúster es relevante para el desempeño individual de las empresas;

Aportes a la gestión: Las iniciativas que desarrolle la administración de los aglomerados deben estar diseñadas de tal forma que no sacrifiquen el desempeño de las tiendas instaladas en ellos en favor de sus propios resultados, ya que, en el largo plazo, esta dinámica no es sostenible.

Palabras clave: Competencia. cooperación. cooperación. aglomeraciones. Actuación.

1 INTRODUÇÃO

Competição pode ser entendida como uma situação dinâmica que ocorre quando atores lutam por recursos escassos, em um mercado específico, produzindo e comercializando produtos ou serviços semelhantes, que satisfazem a mesma necessidade dos clientes

(Osarenkhoe, 2010). Nesse cenário, as empresas visam superar o desempenho de outros participantes no mercado para maximizar seus próprios interesses (Bengtsson & Kock, 2000).

A cooperação entre empresas, por outro lado, que tem se tornado cada vez mais comum no ambiente de negócios, é uma forma de sobrevivência e expansão no mercado que preconiza que o desempenho de uma firma é interdependente ao desempenho das outras, bem como do ambiente que estão inseridas (Wilkinson & Young, 2002; Gomes et al., 2017). Além disso, a cooperação entre empresas também é uma alternativa viável para o desenvolvimento de conhecimentos e competências, bem como um instrumento de aumento da competitividade do mercado (Klotzle, 2002; Demirel, 2013; Strese et al., 2016; Schafer & Lunkes, 2021).

Desde a década de 1990, estudos e parcerias entre diversas organizações têm demonstrado que é possível cooperar e competir simultaneamente. Nalebuff e Brandenburger (1996) nomeiam essa situação de negócios como coopetição. Nesse cenário, as empresas envolvidas tendem a cooperar para a obtenção de resultados, ou seja, na geração de valor, e competir para dividi-los, ou apropriar-se do valor gerado (Sroka, 2013; Ritala & Tidström, 2014; Sanou, Le Roy & Gnyawali, 2016).

A coopetição pode ocorrer entre competidores diretos, mas também na rede de valor como um todo (Nalebuff & Brandenburger, 1996). Nesse sentido, recentemente, estudos têm buscado analisar a relevância da coopetição em aglomerações (ou *clusters*) de lojas de varejo e serviços localizadas próximas umas das outras (Teller et al., 2016). Esse interesse foi motivado pelo crescente desafio enfrentado por muitas aglomerações de varejo, incluindo *shopping centers*, centros urbanos e ruas comerciais, em meio à queda no número de pessoas frequentando estes espaços, principalmente devido a uma mudança do perfil dos consumidores, que passaram a realizar parte de suas compras *online* (Teller et al., 2016; Hänninen & Paavola, 2021), tendência acelerada ainda mais pela pandemia de Covid-19, a partir de 2020.

Com isso, estudos que auxiliem tanto a administração dos lojistas localizados em aglomerações, quanto a gestão da própria aglomeração, a identificarem como utilizar de forma mais eficaz os recursos e capacidades derivadas da aglomeração para aumentar os níveis de desempenho e competitividade, tornaram-se relevantes para a continuidade deste modelo de negócio (Teller, Alexander & Floh, 2016; Hänninen & Paavola, 2021). Porter (1998) cita as aglomerações como importantes fatores no aumento de produtividade, estimulação para

formação de novas empresas, direcionamento e ritmo de inovação e crescimento de produtividade.

Teller, Alexander e Floh (2016) foram precursores na análise da coopetição em aglomerações. Os autores analisaram três aglomerações (*shoppings centers*) europeias e identificaram efeitos significativos da coopetição sobre o desempenho das aglomerações e das lojas situadas nesses locais. Os autores buscaram, ainda, identificar se a capacidade de geração de tráfego e a localização das lojas moderam o transbordamento do desempenho das aglomerações para as lojas. Embora o transbordamento tenha sido identificado, as variáveis moderadoras para esta relação não foram significativas.

Portanto, a fim de melhor compreender as dinâmicas de competição e cooperação, simultâneas ou não, e com isso fundamentar decisões estratégicas que possam afetar positivamente as empresas de comércio e serviços em aglomerações no Brasil, este estudo tem como objetivo identificar o impacto da coopetição no desempenho de aglomerações de *shoppings centers* de Florianópolis, SC, e das suas lojas.

O estudo justifica-se pelo aumento e popularização das aglomerações, como *shoppings centers*, no Brasil e no mundo, e pelas características desses espaços que os tornam ambientes de ocorrência constante de coopetição. De acordo com a Associação Brasileira de *Shopping Centers* (Abrasce), em 2021 o Brasil contava com 563 *shoppings*, que abrigam cerca de 105 mil lojas e recebem mensalmente cerca de 500 milhões de visitantes. O ambiente *dos shoppings centers* contempla um *mix* grande de empresas concorrentes, que cooperam constantemente para atração de maior público para a aglomeração, tornando-se um espaço propício ao estudo da coopetição. Do ponto de vista teórico, este estudo acrescenta à literatura de coopetição ao analisar a influência do envolvimento dos administradores das aglomerações no nível de coopetição entre as lojas. No que se refere à prática, a pesquisa pretende contribuir com os gestores, evidenciando a forma como os ajustes nos níveis de competição e cooperação podem contribuir para a melhoria de resultados individuais, das lojas, e globais, da aglomeração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Fornecedores, clientes, concorrentes e organizações complementadoras - complemento a um produto ou serviço se refere a qualquer outro que torne o primeiro mais atraente -, são partes

da cadeia de valor, que compreende mapas de relações interorganizacionais (Nalebuff & Brandenburger, 1997). Nesse contexto de relações entre empresas, a competição pode ser descrita e analisada conforme sua intensidade. Uma competição intensa entre diversos *players* pode ser vista como um elemento de estímulo à inovação, já que as empresas são pressionadas umas pelas outras (Bengtsson & Kock, 2000; Porter, 1990). Por outro lado, para desenvolver inovações disruptivas, as empresas precisam, muitas vezes, contar com a cooperação de integrantes da cadeia de valor, inclusive de seus concorrentes (Nalebuff & Brandenburger, 1997). Assim, tanto competição quanto cooperação estão presentes em um cenário de obtenção de vantagem competitiva, tornando a coopetição entre empresas cada vez mais comum.

Uma das principais vantagens da coopetição e de estabelecer relações interorganizacionais é que as empresas, ao se unirem, conseguem satisfazer necessidades, reduzir deficiências e riscos, e aumentar a eficiência (Oliver, 1990). Assim, barreiras à informação, custos de transação, alto grau de incerteza, dificuldades de acesso a tecnologias e desenvolvimento de novos produtos e serviços e de acesso a mercados com altas barreiras de entrada são reduzidos ou diluídos (Koza & Lewin, 2000).

Apesar das vantagens, a coopetição traz também aspectos negativos às relações, como possibilidade de vazamento de conhecimento, ineficácia das parcerias (Bouccken & Fredrich, 2012) e perda de autonomia (Cyglar & Sroka, 2017). Mesmo quando os benefícios provenientes da cooperação entre competidores ou complementadores superam os aspectos negativos, para ocorrerem dependem de oportunidades para a efetiva troca de tecnologias, informações e *know-how* (Butt, Antia, Murtha & Kashyap, 2017). Neste sentido, a proximidade geográfica, como a que ocorre em aglomerações, pode ser um fator chave para a coopetição, uma vez que gera oportunidades de convivência, desenvolvimento de confiança e interdependência entre organizações.

Aglomerações, ou *clusters*, são definidos por Porter (1998) como uma concentração geográfica de empresas interconectadas. Esse fenômeno reduz os custos de pesquisa de preço, ou seja, os consumidores tendem a ser atraídos para aglomerações com a expectativa de encontrarem mais variedade, qualidade e melhores preços (Chung & Kalnins, 2001) e, dessa forma, aumentam a probabilidade de visitação e a demanda das empresas presentes nessa rede (Fischer & Harrington, 1996).

Teller et al. (2016), ao abordar aglomerações em *shopping centers*, destacam que os gestores das aglomerações e os gestores das lojas de varejo localizadas nessas aglomerações precisam estar atentos às possíveis tensões decorrentes da combinação de cooperação e competição. No contexto de uma aglomeração, embora as lojas concorram entre si, é essencial que também se desenvolva um relacionamento cooperativo entre as organizações com os objetivos principais de i) estruturação de iniciativas de marketing, incluindo eventos ou esquemas promocionais que atraem maior público ao centro comercial, e ii) para a arrecadação de recursos financeiros que viabilizem melhorias e manutenção do espaço físico e digital da aglomeração. Tal capacidade de cooperação entre as lojas é uma das questões centrais para a competitividade das aglomerações (Lavi, 2006; Teller & Schnedlitz, 2012). O bom desempenho da aglomeração tende a transbordar para dentro da rede, melhorando também o desempenho individual das lojas (Teller et al, 2016). Teller *et al.* (2016) identificaram este efeito de transbordamento da aglomeração para o desempenho das lojas ao analisarem 277 lojas localizadas em três diferentes aglomerações de uma grande cidade europeia. Com base nesses argumentos, desenvolveu-se a primeira hipótese do estudo:

H1: Há influência positiva do desempenho da aglomeração no desempenho das lojas.

Como os *shopping centers* existem como aglomerações de muitos varejistas e provedores de serviços concorrentes, ou seja, redes de entrega de serviços (Alexander et al., 2016), o papel da gestão de *shopping centers* é fundamental para reduzir essas tensões e garantir a sustentabilidade de longo prazo da aglomeração (Oppewal e Holyoake, 2004; Hänninen & Paavola, 2021). Como afirmam Teller et al. (2016), a administração deve co-gerenciar a competição e a cooperação entre as lojas para elevar o desempenho e a competitividade. As pesquisas sobre gestão de *shopping centers* ainda são poucas, logo os avanços recentes nesse tópico são limitados a apenas alguns artigos (p. ex., Hänninen & Paavola, 2021).

O estudo de Hänninen e Paavola (2021) enfatizou o papel que a administração do *shopping center* desempenha na maximização dos efeitos da aglomeração para todas as partes interessadas (ou seja, clientes, lojistas e desenvolvedores). Para os autores, o papel da gestão do *shopping center* é importante para maximizar os efeitos da aglomeração e garantir que ela

seja um destino de compras único e atraente para os clientes, por exemplo, em termos de acessibilidade, marketing e mix de lojistas.

A administração das aglomerações precisa compreender seus recursos e a forma como são utilizados, comparativamente a seus concorrentes, e apreciar as ligações complexas entre os diferentes tipos de recursos e capacidades dentro da aglomeração, a fim de aumentar sua eficácia operacional (Grant, 1991; Lavie, 2006). Isso quer dizer que o envolvimento da administração do *shopping center*, a fim de promover iniciativas que atraiam clientes para a aglomeração, aumentando o fluxo de consumidores, por meio de ações que o distingam da concorrência, podem atuar como uma variável moderadora na relação entre as aglomerações e as lojas. Propõem-se assim a seguinte hipótese de pesquisa:

H1a: O envolvimento da administração do *shopping center* modera a relação entre desempenho da aglomeração e desempenho das lojas.

Para que as facilidades de cooperar em aglomerações sejam viáveis, as empresas integrantes devem ter certo nível de confiança entre si (Thorgren; Wincent & Öttqvist, 2009; Osarenkhoe, 2010) e para haver uma relação forte entre as empresas esta precisa ser gradualmente construída (Osarenkhoe, 2010). De acordo com a teoria das trocas sociais (Granovetter, 1985), espera-se que empresas próximas – em uma aglomeração, por exemplo – tenham mais oportunidades de aproximação em razão da constante e recorrente convivência, levando a uma melhoria tanto no desempenho da aglomeração, quanto das empresas nela situadas.

Além disso, ao cooperar para promover melhor desempenho da aglomeração, as empresas acabam promovendo uma melhoria em sua localização, o que tende a refletir positivamente, também, em seus resultados individuais (Brass et al., 2004), como apontaram os estudos de Suhartanto (2017) e Theodoraki, Messeghem e Audretsch (2020), aplicados, respectivamente, a destinos turísticos e incubadoras de empresas. Teller et al. (2016) também encontraram efeito de transbordamento do desempenho da aglomeração para o desempenho da loja, em estudo aplicado a *shoppings centers*. Neste sentido, foram desenvolvidas as hipóteses H2 e H3 da pesquisa.

H2: Há influência positiva da cooperação entre as lojas no desempenho da aglomeração.

H3: Há influência positiva da cooperação entre as lojas no desempenho individual de cada loja.

A competição entre as lojas de uma aglomeração é outro resultado da proximidade espacial dessas lojas (Teller, 2008). As lojas situadas em uma mesma aglomeração competem pelos mesmos clientes e por uma parcela de seu interesse, atenção, tempo e gastos (Arentze et al., 2005). Por isso, há algum nível de competição entre as lojas da aglomeração, ainda que de segmentos distintos (Suhartanto, 2017). A concorrência entre estas lojas cria benefícios para os clientes (como promoções), aumentando a atratividade das aglomerações. Quando mais clientes forem atraídos para os aglomerados, maior tende a ser o resultado do próprio aglomerado, mas também, maiores as oportunidades de vendas, das lojas nele instaladas (Oppewal & Holyoake, 2004).

Por outro lado, nem todas as lojas de uma aglomeração talvez se beneficiem de tal concorrência e, pelo contrário, podem estar sob pressão para aumentar os seus esforços de marketing, por exemplo em termos de descontos de preços ou eventos promocionais, a fim de obter a maior quantidade possível do tempo e dinheiro que os clientes gastam dentro da aglomeração (Teller & Schnedlitz, 2012). Tal competição pode resultar em uma diminuição no desempenho das lojas individualmente. Assim, a concorrência pode ser uma vantagem para uma aglomeração em oferecer oportunidades de criação de valor para seus clientes, mas uma desvantagem para suas lojas (Teller et al. 2016).

A partir desses pressupostos foram postuladas as seguintes hipóteses:

H4: Há influência positiva da competição entre as lojas no desempenho da aglomeração.

H5: Há influência negativa da competição entre as lojas no desempenho individual de cada loja.

O modelo deste estudo sugere, portanto, como mostra a Figura 1, cinco efeitos diretos e propõe vínculos indiretos entre cooperação, competição e desempenho das lojas, moderado pelo desempenho da aglomeração. Também sugere que maior envolvimento da administração da aglomeração nas ações para tornar o espaço mais atrativo, tende a moderar a relação entre desempenho da aglomeração e desempenho individual das lojas.

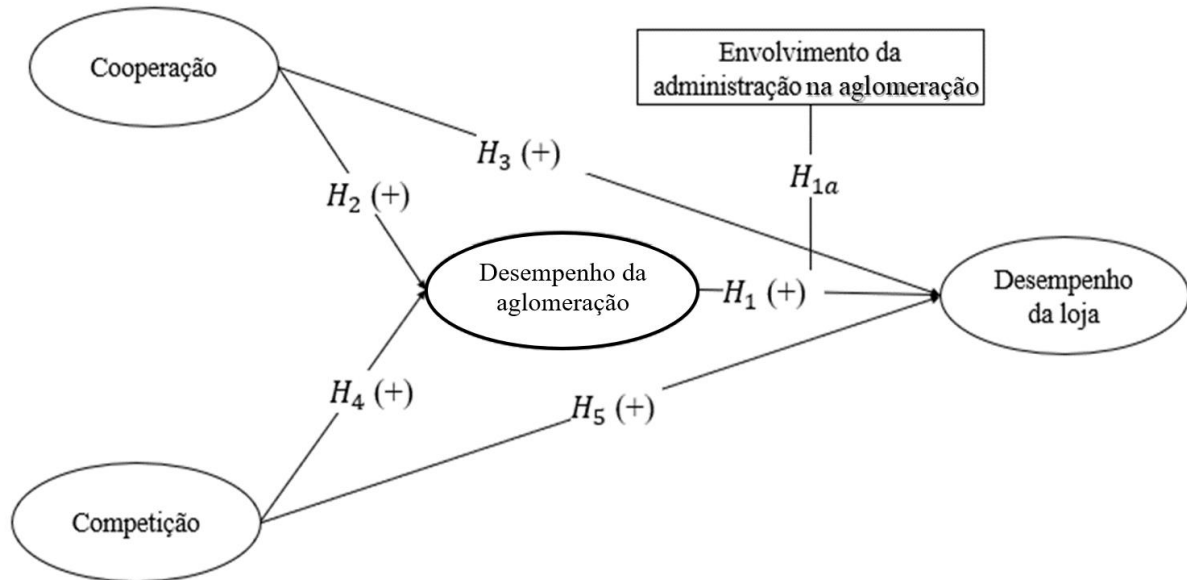


Figura 1: Modelo teórico da pesquisa
 Fonte: Elaborado pelos autores.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Enquadramento metodológico

Esta pesquisa se classifica como descritiva de acordo com Gil (1999), por coletar as características das lojas e das aglomerações com base nas respostas de profissionais atuantes nas empresas abordadas, posteriormente analisando suas respostas ao questionário deste estudo, para compreender a cooperação, a competição e o desempenho das aglomerações estudadas e das lojas.

O problema foi abordado de forma quantitativa, com verificação dos dados de cooperação, competição e desempenho encontrados nas respostas do questionário com testes estatísticos de correlação e variância (Richardson, 1999), utilizando-se de modelagem de equações estruturais (Bido et al., 2010) como método de análise.

3.2 Construtos da pesquisa e instrumento de coleta de dados

Foi realizado um levantamento como procedimento técnico no formato de *survey* (Gil, 1999) via questionário aplicado presencialmente a profissionais (gestores e funcionários) das lojas atuantes em aglomerações empresariais dos três principais *shopping centers* de Florianópolis, SC, para compreender sua percepção e avaliar indicadores de cooperação, competição e desempenho, a partir da pesquisa de Teller, Alexander e Floh (2016), a fim de permitir a comparação de resultados, tendo dados primários como fonte única de análise (Richardson, 1999), obtidos pelo questionário.

Os respondentes do questionário são profissionais das empresas, representadas pelas lojas, que atuam nas aglomerações pesquisadas, com foco no desempenho das lojas e no contato com concorrentes, complementadores e clientes (Lusch & Serpkenci, 1990; Teller & Alexander, 2014). Na Tabela 1 são evidenciados os três construtos do estudo e as variáveis pesquisadas para os dois primeiros, bem como as referências utilizadas para o desenvolvimento do questionário.

Tabela 1
Construtos da pesquisa

Construtos	Variáveis	Referências
Coopetição	Competição	Morgan, Zou, Vorhies & Ktsikeas, 2003; Teller, Alexander & Floh, 2016; Bengtsson & Kock, 2000; Porter, 1990
	Cooperação	Lorange & Ross, 2016; Nalebuff & Brandenburger, 1997; Prahinski & Benton, 2004; Peter, Resende & Andrade, 2012
Desempenho	Desempenho das lojas	Kumar & Karande, 2000; Walters & MacKenzie, 1988; Vorhies & Morgan, 2005
	Desempenho da Aglomeração	Vorhies & Morgan, 2005; Teller, Alexander & Floh, 2016
Envolvimento da administração do <i>shopping center</i>		Elaborado pelos autores

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

O questionário construído utilizou de uma escala métrica intervalar no modelo *Likert* com 7 pontos (Hair Jr et al., 2005) no qual 1 equivale à “discordo fortemente”, e 7 à “concordo fortemente”. A ferramenta de coleta foi dividida em cinco blocos: Bloco I – Competição (6 afirmativas); Bloco II – Cooperação (6 afirmativas) ; Bloco III – Desempenho das lojas (8 afirmativas); Bloco IV – Envolvimento da administração do *shopping center* (8 afirmativas); Bloco V – Satisfação com o atendimento (8 afirmativas).

afirmativas); Bloco IV – Desempenho da aglomeração (6 afirmativas); Bloco V – Envolvimento da administração do *shopping center* (6 afirmativas), e buscou compreender tanto as relações de cooperação e competição dentro dos *shoppings centers* quanto o desempenho dessas aglomerações e de suas lojas, permitindo o cruzamento dos dados via modelagem de equações estruturais.

Participaram da pesquisa, que foi aplicada nos meses de agosto e setembro de 2021, 120 lojistas de cargos diversos em três *shoppings centers* localizados em Florianópolis, SC, sendo 65 lojas da Aglomeração I, 39 da Aglomeração II e 16 da Aglomeração III.

3.3 Método de análise dos dados

Para análise dos dados utilizou-se estatística descritiva e a técnica de modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling - SEM*). Segundo Bido, Silva, Souza e Godoy (2010), a SEM pode ser classificada em dois tipos: a) Modelagem de Equações Estruturais baseada em covariâncias (MEEBC); e b) Mínimos Quadrados Parciais, que realiza a modelagem de equações estruturais por partes. Recentemente este último tem sido denominado de *Partial Least Squares (PLS)*.

O PLS pode ser usado tanto para predição como para a construção de modelos teóricos. A opção pelo PLS deve-se ao fato de tal método permitir trabalhar com amostras pequenas, não exigir que os dados apresentem distribuição normal e ser capaz de lidar com alta complexidade (Bido et al., 2010). O PLS consiste em um sistema de relações lineares entre variáveis latentes que é resolvido por partes (combinação de construtos teóricos e medidas), uma de cada vez (Bido et al., 2010). É uma técnica de estimação de regressão linear, baseada na decomposição das matrizes de variáveis e de covariáveis.

Antes da aplicação do PLS realizaram-se testes para validação e adequação do modelo e análises de relações entre os construtos. Após isso, os dados foram migrados para o software *SmartPLS* para as análises do modelo de mensuração e do modelo estrutural. A base de dados foi salva no formato Excel, convertida para o formato CSV, e executada no software *SmartPLS*, a fim de aplicar a técnica de Mínimos Quadrados Parciais.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção é apresentada a análise descritiva dos dados, o modelo de mensuração, o modelo estrutural dos dados e as discussões acerca das hipóteses do estudo.

4.1 Análise descritiva

Na Tabela 2, apresentam-se os dados demográficos das empresas participantes da pesquisa.

Tabela 2
Dados demográficos

	Tipo de empresa		
	Franquia	Filial	Loja própria
Aglomerção			
Aglomerção I	30	28	7
Aglomerção II	18	18	3
Aglomerção III	7	9	0
Total	55	55	10

Número de funcionários			
≤5	≥6 e ≤10	≥11 e ≤15	≥16
32	29	3	1
21	12	2	3
9	6	1	1
62	47	6	5

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos dados apresentados na Tabela 2, é possível constatar que menos de 10% das lojas participantes da pesquisa são lojas próprias, abertas unicamente na aglomeração. As demais lojas são filiais ou franquias de médias e grandes redes já consolidadas no mercado, tipo de empresas comum em *shoppings centers*, uma vez que essas aglomerações costumam buscar no mercado marcas já consolidadas e procuradas pelos consumidores, com o objetivo de tornar o espaço mais atrativo.

Mais de 90% das empresas pesquisadas possui 10 ou menos colaboradores, o que também está de acordo com o esperado, uma vez que as lojas estabelecidas em *shoppings centers*, exceto lojas de departamento, tendem a ser pequenas, até mesmo pelo custo do espaço, que normalmente é alto. Os resultados referentes à estatística descritiva, especificamente média e desvio padrão dos construtos, são apresentados na Tabela 2.

Quanto aos respondentes, cerca de 12% exerciam funções de vendas, e os demais atuavam como gerentes, supervisores ou eram proprietários das lojas investigadas. Com relação

aos lojistas, suas características podem ser relevantes para a análise do nível de coopetição das lojas e das aglomerações, como demonstrado por Bengtsson, Raza-Ullah e Srivastava (2020), que estudaram como as características da alta gestão influencia a capacidade de coopetição de uma empresa. Os achados do estudo apontam que a diversidade destas características dos gestores parece ser relevante para um maior nível de coopetição. Neste sentido, observou-se que entre os respondentes há diversidade entre gênero (63% feminino e 37% masculino) e nível de ensino (2% concluíram apenas o ensino fundamental, 38% concluíram o ensino médio e 60% possuem ensino superior). Quanto à idade, 80% dos entrevistados afirmaram ter menos de 40 anos.

A Tabela 3 a estatística descritiva dos dados referentes aos construtos da pesquisa.

Tabela 3

Estatística descritiva

Construtos	Média	Desvio Padrão
Competição	5,01	1,84
Cooperação	4,43	2,00
Desempenho da loja	5,30	1,70
Desempenho da aglomeração	5,21	1,55
Envolvimento adm. do <i>shopping center</i>	4,91	1,71

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

As médias apresentadas na Tabela 3 permitem identificar que o nível médio de competição nas aglomerações é percebido pelos respondentes como ligeiramente superior ao de cooperação, embora fique claro que ambos estão presentes, corroborando Luo (2004), Bengtsson, Raza-Ullah Vanyushyn (2016) e Monticelli, Garrido e Vasconcellos (2018), que afirmam que a cooperação e a competição não são fins opostos de um único *continuum*, mas dimensões separadas, ainda que inter-relacionadas. Por meio do desvio padrão é possível observar maior dispersão de respostas acerca do nível de cooperação entre as organizações das aglomerações estudadas. Uma questão relevante, confirmada por meio do Teste U de Mann-Whitney (o teste não-paramétrico foi empregado uma vez que o teste de Shapiro-Wilk evidenciou a não normalidade dos dados), foi que não há diferença significativa nas médias das variáveis estudadas entre as diferentes aglomerações.

Após expostos os dados demográficos e a estatística descritiva efetuaram-se os testes de avaliação do modelo de mensuração estrutural, demonstrados na sequência.

4.2 Modelo de mensuração

O procedimento da modelagem de equações estruturais foi analisado a partir do modelo de mensuração e do modelo estrutural. Para testar a validade dos indicadores de medição dos construtos do modelo efetuou-se análise das cargas fatoriais por meio da matriz *cross loadings*. Foram excluídos dois indicadores do construto Cooperação (COOP1 e COOP3), três do construto Desempenho da Loja (DL1, DL2 e DL5). Para a exclusão desses indicadores seguiu-se o critério de cargas fatoriais menores que 0,5 (Hair Jr., Hult, Ringle & Sarstedt, 2016).

Assim, procedeu-se com os testes de validação e adequação das variáveis latentes do modelo estrutural, por meio da análise do alfa de *Cronbach*, da Confiabilidade Composta (*Composite Reliability*), da Validade Convergente (AVE) e da Validade Discriminante. Para sua avaliação Hair Jr. et al. (2016) recomendam que os valores do alfa de *Cronbach* devem estar acima de 0,70, e a Confiabilidade Composta valores entre 0,70 e 0,90 são considerados satisfatórios (Hair Jr. et al., 2016).

Para confirmar a validade discriminante das variáveis latentes do modelo determinou-se o valor da AVE (*Average Variance Extracted*). Neste estudo testou-se a validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981) que, de acordo com os autores, é confirmada quando o valor da raiz quadrada da AVE é maior que os valores absolutos das correlações com as demais variáveis latentes.

Os dados que confirmam o atendimento do modelo aos critérios mencionados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4

Alfa de cronbach, Confiabilidade Composta e AVE

Construtos	Alfa de <i>cronbach</i>	Confiabilidade Composta	AVE
Competição	0,837	0,867	0,525
Cooperação	0,709	0,809	0,517
Desempenho da loja	0,753	0,833	0,505
Desempenho da aglomeração	0,805	0,861	0,515
Envolvimento da administração do <i>shopping center</i>	0,888	0,915	0,643

Tabela 5
Discriminant validity – Fornell & Larker’s criterion

Construtos	1	2	3	4	5
Competição	0,725	-	-	-	-
Cooperação	0,271	0,719	-	-	-
Desempenho da loja	0,262	0,421	0,711	-	-
Desempenho da aglomeração	0,187	0,288	0,621	0,718	-
Envolvimento da administração do shopping	0,233	0,275	0,274	0,579	0,802

Observa-se que todos os construtos apresentaram cargas para a AVE (Tabela 4) estatisticamente significantes, isto é, com valores iguais ou superiores a 0,50 conforme preconiza Fornell e Larcker (1981), da mesma forma, o Alfa de *Cronbach* e a Confiabilidade Composta (*Composite Reliability*) também apresentaram os resultados esperados para o modelo, uma vez que excederam 0,70 (Hair Jr. et al., 2016). Por último, verifica-se, na validade discriminante, que nenhuma das correlações entre os construtos foi superior a raiz quadrada da AVE, indicando que existe validade discriminante e convergente no modelo proposto.

4.3 Modelo estrutural

A análise do modelo estrutural foi utilizada para verificar as relações entre os construtos. A partir dessa análise confirmou-se a adequação do modelo de mensuração e atestou-se a significância das relações entre os construtos do estudo (Hair Jr et al., 2016). Para avaliar a validade do modelo estrutural foram analisados os seguintes critérios: tamanho e significância dos coeficientes de caminho e coeficientes de determinação de Pearson (R^2), obtidos por meio da técnica de *bootstrapping* e, ainda, tamanho do efeito (F^2) e (4) a Relevância Preditiva (Q^2), obtidos na plataforma *blindfolding* (Hair Jr. et al., 2016).

Para a execução da técnica de *bootstrapping*, para avaliar o nível de significância entre as relações dos construtos, utilizou-se os parâmetros de 5.000 subamostras e 5.000 iterações (Hair Jr. et al., 2016). Os valores obtidos para a relação entre os construtos são apresentados na Tabela 4 e na Tabela 5, e em nota são apresentados os valores obtidos para R^2 e Q^2 e F^2 .

Tabela 6

Efeitos entre os construtos do modelo

Relação entre os construtos	β	p-value	Hipóteses
Desempenho da aglomeração -> Desempenho da loja	0,634	0,000*	H1
Efeito de moderação -> Desempenho das lojas	-0,007	0,935	H1a
Cooperação -> Desempenho da aglomeração	0,134	0,131	H2
Cooperação -> Desempenho da loja	0,258	0,000*	H3
Competição -> Desempenho da aglomeração	0,025	0,850	H4
Competição -> Desempenho das lojas	0,119	0,186	H5

Nota. *Significant at 1%.

R^2 = Desempenho da loja (0,459); Desempenho da aglomeração (0,337).

Q^2 = Desempenho da loja (0,202) e Desempenho do shopping (0,155).

F^2 - **Desempenho da aglomeração** = Competição (0,001); Cooperação (0,024); Envolvimento da administração do shopping (0,400). **Desempenho da loja** = Competição (0,024); Cooperação (0,0110); Desempenho da aglomeração (0,478); Envolvimento da administração do *shopping center* (0,046).

O R^2 avalia a porção da variância das variáveis endógenas que é explicada pelo modelo estrutural (Ringle, Silva e Bido, 2014). Para as análises dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2) determina-se que um R^2 de 2% pode ser classificado como um efeito pequeno, R^2 de 13% como efeito médio e R^2 de 26% como efeito grande. A partir dos resultados obtidos na Tabela 4, verificou-se que as variáveis analisadas têm efeito grande sobre o desempenho das aglomerações (33,7%) e das lojas (45,9%) estudadas.

O F^2 é uma medida que avalia se existe impacto substancial sobre o construto dependente, quando um construto independente é omitido do modelo. Hair Jr. et al. (2016) sugerem a seguinte interpretação para o F^2 : por efeitos pequenos (0,02), médios (0,15) e grandes (0,35). Neste estudo a omissão do construto independente Envolvimento da Administração do *shopping center* traria maior impacto ao construto Desempenho da Aglomeração (0,400). O Desempenho da Aglomeração, por sua vez, é o construto que, caso omitido, traria maior impacto ao Desempenho das Lojas (0,478).

O critério Q^2 destaca quanto o modelo se aproxima do esperado para ele na predição do modelo. Conforme Hair Jr. et al. (2016), os valores devem ser maiores que zero. O modelo perfeito seria igual a 1. Conforme os valores dos construtos para este critério, depreende-se que existe conformidade no modelo ($Q^2 > 0$).

As inferências das hipóteses apresentadas, mediante os testes estatísticos aqui descritos, são apresentadas no próximo tópico.

4.4 Discussão dos resultados

Após a análise das relações, testaram-se as hipóteses da pesquisa a partir dos resultados apresentados na Tabela 4. Com isso, buscou-se avaliar o efeito e a significância das relações a fim de verificar se os achados se alinham ao recomendado pela teoria e com os demais estudos empíricos. O resumo dos resultados das hipóteses é apresentado na Tabela 7.

Tabela 7

Resultado das hipóteses da pesquisa

Hipótese	Resultado
H1: Há influência positiva do desempenho da aglomeração no desempenho das lojas.	Aceita
H1a: O envolvimento da administração do shopping center modera a relação entre desempenho da aglomeração e desempenho das lojas.	Rejeitada
H2: Há influência positiva da cooperação entre as lojas no desempenho da aglomeração.	Rejeitada
H3: Há influência positiva da cooperação entre as lojas no desempenho delas.	Aceita
H4: Há influência positiva da competição entre as lojas no desempenho da aglomeração.	Rejeitada
H5: Há influência negativa da competição entre as lojas no desempenho delas.	Rejeitada

Fonte: Elaborado pelos autores

No que se refere à primeira hipótese (H1), os resultados da pesquisa vão ao encontro de Teller et al. (2016), que também encontraram efeito forte e significativo de transbordamento do desempenho da aglomeração para o desempenho das lojas.

Embora o envolvimento da administração do *shopping center* não tenha mostrado efeitos de moderação estatisticamente significativos entre as variáveis de desempenho da aglomeração e desempenho das lojas (H1a), o envolvimento da administração do *shopping center* mostrou efeitos significativos tanto sobre o desempenho da aglomeração, quanto das lojas, no entanto, em sentidos distintos para cada um deles. Enquanto o envolvimento da administração do *shopping center* parece afetar positivamente o desempenho da aglomeração (β : 0,537; p-value: 0,000), o desempenho das lojas é afetado negativamente pelo maior envolvimento dos administradores da aglomeração (β : -0,194; p-value: 0,021). Isso pode estar ocorrendo devido a uma mudança no comportamento do consumidor, uma vez que os *shoppings centers* têm buscado desenvolver novas ações para atrair o público ao espaço físico e tais ações podem ter surtido efeitos positivos (evidenciados no aumento do desempenho dos *shoppings centers*), no entanto, mesmo estando na aglomeração, os consumidores podem optar por realizar

as compras dos produtos de interesse online ou noutras empresas, situadas fora do *shopping center*. Outra possibilidade é de que, para aumentar a atratividade da aglomeração, as lojas podem estar sendo incentivadas a reduzirem suas margens de lucro.

O efeito da cooperação sobre o desempenho da aglomeração e das lojas foi testado nas hipóteses H2 e H3, respectivamente. Os resultados evidenciam um efeito fraco e não significativo da cooperação sobre o desempenho da aglomeração, mas um efeito de moderado a alto e significativo sobre o desempenho das lojas. Estes resultados divergem dos achados de Teller et al. (2016), que haviam identificado um efeito significativo e de nível médio da cooperação sobre o desempenho das aglomerações estudadas. Os resultados dos autores evidenciaram, ainda, que a cooperação não afeta o desempenho das lojas diretamente, mas indiretamente, por meio do desempenho da aglomeração, concluindo que a relação entre a cooperação e o desempenho das lojas era totalmente mediada pela aglomeração.

Nas hipóteses H4 e H5 esperava-se que houvesse relação positiva entre a competição e o desempenho da aglomeração, e negativa entre a competição e o desempenho das lojas, com base em achados anteriores da literatura. No entanto, diferentemente dos achados de Teller et al. (2016), foram encontrados efeitos fracos e não significativos neste conjunto de testes, evidenciando que no contexto estudado o nível de competição entre as lojas não afeta o resultado das aglomerações ou das lojas.

Conforme Monticelli, Garrido e Vasconcellos (2018), as empresas assumem combinações dinâmicas com o objetivo de equilibrar o relacionamento, de competição e cooperação, de acordo com o ambiente em que operam. Coopetição implica, portanto, na aceitação de que nenhuma relação é constante, pelo contrário, a natureza da coopetição é volátil e não é possível prever como ela irá evoluir (Dagnino, Le Roy & Yami, 2007). Este estudo evidencia que no contexto dos *shoppings centers* estudados quanto maior o nível de cooperação entre as lojas, melhores serão seus resultados. O nível de competição não parece influenciar o desempenho das lojas. O desempenho da aglomeração, por sua vez, não apresentou variações oriundas da coopetição, independentemente dos níveis de ajustes da cooperação e da competição.

5. CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo identificar o impacto da coopetição no desempenho de aglomerações de *shoppings centers* de Florianópolis, SC, e suas lojas, para isso aplicou-se um questionário junto às três maiores aglomerações da cidade de Florianópolis, SC. Os achados permitiram identificar que há um transbordamento do desempenho das aglomerações para as lojas que as integram. Além disso, um ajuste no nível de cooperação entre as lojas parece ser importante para o desempenho destas, individualmente, o que evidencia a importância de gerenciar o equilíbrio dessas duas lógicas de interação em cada contexto, por meio da noção de coopetição.

Os resultados do estudo evidenciaram, ainda, que o envolvimento da alta administração dos *shoppings centers* não modera a relação entre o desempenho das aglomerações e das lojas, embora a variável tenha influência significativa e forte sobre as variáveis dependentes separadamente, e em direções opostas, o que mostra que as iniciativas desenvolvidas pela administração de *shopping centers* podem estar sacrificando o desempenho das lojas para aumentar o desempenho das aglomerações.

Cabe destacar que o estudo deve ser interpretado dentro de suas limitações, uma vez que foram investigados três *shoppings centers* localizados em uma mesma cidade (Florianópolis, SC), sendo assim, não há pretensão de generalizações. Outro ponto importante é que os questionários foram aplicados apenas junto aos lojistas, sendo assim, o desempenho dos *shopping centers* foi avaliado com base na percepção destes profissionais e não com base em números oficiais da aglomeração. Outras pesquisas poderiam utilizar dados financeiros, ou a percepção de outros grupos para o desenvolvimento da análise, como a gestão dos *shoppings* ou a própria clientela.

Outra limitação importante da pesquisa se refere ao período de aplicação do questionário, realizada no segundo semestre de 2021, momento no qual os *shoppings centers* estavam voltando à normalidade, após meses de limitações impostas devido à pandemia de Covid-19. Com o advento da pandemia de Covid-19 as empresas localizadas em aglomerações precisaram trabalhar de forma conjunta para reduzirem seus custos. Isso inclui ações, como por exemplo, redução de valores de aluguéis pagos ao *shopping center*, assim como de valores

repassados para manutenções, campanhas promocionais, eventos, entre outros. Tal contexto pode ter influenciado os achados da pesquisa.

Estudos futuros podem incluir análises relacionadas à capacidade de coopetição existente entre as lojas de cada aglomeração e, ainda, investigar se em um contexto pós-pandemia, o ajuste de cooperação e competição precisará ser ajustado para melhor obtenção de resultados das lojas e aglomerações. Outras pesquisas também poderiam testar a natureza recíproca do efeito de transbordamento do desempenho das aglomerações e das lojas, bem como procurar outros possíveis efeitos moderadores. Isso esclareceria a questão de quem está se beneficiando mais de quem: a aglomeração das lojas ou as lojas da aglomeração, conforme ponderações sobre o tema feitas por Teller et al. (2016).

No que se refere às implicações práticas, este estudo contribui com os proprietários de lojas localizadas em aglomerações, ao evidenciar o impacto que os ajustes da coopetição podem trazer para o desempenho de cada estabelecimento. O estudo também evidencia o cuidado necessário por parte dos administradores de *shopping centers*, para que suas iniciativas sejam benéficas não somente para os resultados da aglomeração, mas também para o desempenho individual das lojas que a constituem.

Referências

- Alexander, A., Teller, C., & Roggeveen, A. L. (2016). The boundary spanning of managers within service networks. *Journal of Business Research*, 69(12), 6031-6039.
- Arentze, T. A., Oppewal, H., & Timmermans, H. J. P. (2005). A multipurpose shopping trip model to assess retail agglomeration effects. *Journal of Marketing Research*, 42, 109-115.
- Baird, J., Lyles, M., & Orris, J. (1992) Cooperative strategies for small business: Comparison of aligned and nonaligned firms. *Midwest Academy of Management Proceedings* 220-226.
- Baucus, D. A., Baucus, M. S., & Human, S. E. (1996). Consensus in franchise organizations: A cooperative arrangement among entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 359-378.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426.
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Srivastava, M. K. (2020). Looking different vs thinking differently: Impact of TMT diversity on coopetition capability. *Long Range Planning*, 53(1), 101857.
- Bido, D. de S., Silva, D. da, Souza, C. A. de, & Godoy, A. S. (2010). Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: como lidar com a multicolinearidade entre eles? *Administração: Ensino e Pesquisa*, 11(2), 245-269.

- Butt, M. N., Antia, K. D., Murtha, B. R., & Kashyap, V. (2017). Clustering, Knowledge Sharing, and Intra-brand Competition: A Multiyear Analysis of an Evolving Franchise System. *Journal of Marketing*, 82(1), 74–92.
- Chung, W. & Kalnins, A. (2001) Agglomeration effects and performance: a test of the Texas lodging industry. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 10, p. 969–988.
- Contreras-Pacheco, O. E. & Barbosa Calderon, A. (2017) Leadership in clusters: a missing link in the academic knowledge corpus. *Revista virtual universidad catolica del norte*, v. 50, p. 183–203, 2017.
- Cyglar, J. & Sroka, W. (2017) Coopetition disadvantages: the case of the high-tech companies. *Engineering economics*, v. 28, n. 5, p. 494–504.
- Dagnino, G. B., Le Roy, F., & Yami, S. (2007). La dynamique des stratégies de coopétition. *Revue Française de Gestion*, (7), 87-98.
- Darden, W. R. & Babin, B. J. (1994). Exploring the concept of affective quality: expanding the concept of retail personality. *Journal of business research* 29 (february), 101–109.
- Dess, G. & Davis, P. (1984). Porter's 1980 generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of management journal* 27(3) 467-488.
- Fischer J. & Harrington, Jr. J. (1996). Product variety and firm agglomeration. *Rand journal of economics* 27(2): 281–309.
- Gil, A. C. (1999) Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. Ed. São Paulo: atlas.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650-663.
- Gomes, R. M. D. A. B., & de Oliveira Paula, F. (2017). Strategic alliances of *shopping centers* in Brazil: network perspective. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 15(2), 167-186.
- Granovetter, M. (1985) economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91 (3): 481 – 510.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 114–135.
- Hair Jr, F.J.; Anderson, R.E.; Tatham R. L.; Black W.C. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- Hair, J. F. J.; Hult, G. T.; Ringle, C. M. E & Sarstedt, M. (2016) *A primer on partial least squares structural equation modeling (pls-sem)*. Sage publications.
- Hänninen, M., & Paavola, L. (2021). Managing transformations in retail agglomerations: Case *Itis shopping center*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102370.
- Klotzle, M. C. (2002) Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Rac*, v. 6, n. 1, p. 85–104.
- Koza, M. & Lewin, A. (2000) Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. *European Management Journal*, v. 18, n. 2, p. 146–151.
- Kumar, V.; Karande & Kiran. (2000) The effect of retail store environment on retailer performance. *Journal of Business Research* 49 (2), 167–181.
- Lavie, D. (2006). A vantagem competitiva da interligação firms: uma extensão da visão baseada em recursos. *Academy of Management Review*, 31, 638-658.
- Loken; Barbara; Ward & James, C. (1990) Alternative approaches to understanding the determinants of typicality. *Journal of Consumer Research* 17 (2), 116–126.

- Lorange, P. & Ross, J. (1996) *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo, atlas, 258 p.
- Luo, Y. (2004). A coopetition perspective of MNC–host government relations. *Journal of International Management*, 10, 431–451.
- Lusch, R. F. & Serpkenci, R. R. (1990). Personal differences, job tension, job outcomes, and store performance: a study of retail store managers. *Journal of Marketing*, 54, 85–101.
- Möller, K. & Rajala, A. (2007). Rise of strategic nets — new modes of value creation. *Industrial Marketing Management*, 36, 895–908.
- Monticelli, J. M., Garrido, I. L., & de Vasconcellos, S. L. (2018). Coopetition and institutions: a strategy for Brazilian wineries facing internationalization. *International Journal of Wine Business Research*, 30, 74-95
- Morgan, N. A.; Zou, S.; Vorhies, D. W. & Katsikeas, C. S. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: a cross-national study. *Decision Sciences*, 34, 287.
- Oliveira, C. & Lopes, H. (2014). Documentos e debates - coopetição em redes interpessoais: redes são redes. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 4, p. 508–522.
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 15(2), 241.
- Oppewal, H., & Holyoake, B. (2004). Bundling and retail agglomeration effects on shopping behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, 61–74.
- Osarenkhoe, A. (2010) A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation - a coopetition strategy. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, v. 17, n. 3–4, p. 201–221.
- Peter, R. R. H.; Resende, L. M. M. & Andrade Júnior, P. P. (2012) Redes de cooperação horizontais e seus níveis de competitividade. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 11, n. 2, p. 351–379.
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition*. Harvard business
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: free press.
- Prahinski, C.; Benton, W. C. (2004). Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management*, 22, 39–62.
- Richardson, R. J. (1999) *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. Ed. São Paulo: Atlas.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Sellitto, M. A & Luchese, J. (2018) Systemic cooperative actions among competitors: the case of a furniture cluster in Brazil. *Journal of Industry, Competition and Trade*, v. 18, n. 4, p. 513–528.
- Sellitto, M. A; Pereira, G. S.; Marques, R, & Lacerda, D. P. (2018) Systemic understanding of coopetitive behaviour in a latin american technological park. *Systemic Practice and Action Research*, v. 31, n. 5, p. 479–494.
- Schäfer, J. D., & Lunkes, R. J. (2021). Coopetition from Beginning to End: An Analysis of the Cooperation Process between Competitors. *BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (ISSN: 1984-8196)*, 18(4).
- Schmitz, H. (1999) Global competition and local cooperation: success and failure in the sinos valley, Brazil. *World development*, v. 27, n. 9, p. 1627–1650, 1999.

- Silveira, L. M.; Santos, J. L. S & Hansen, P. B. (2018) Coopetição e inovação: uma análise das publicações científicas na base web of science. *Gestão & planejamento*, v. 19, p. 78–95.
- Suhartanto, D. (2017). The role of store coepetition and attractiveness on the performance of tourism destination and its retail stores. *International Journal of Tourism Policy*, 7(2), 151-165.
- Theodoraki, C., Messeghem, K., & Audretsch, D. B. (2020). The effectiveness of incubators' co-opetition strategy in the entrepreneurial ecosystem: Empirical evidence from France. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Teller, C. & Alexander, A. (2014). Store managers — the seismographs in shopping centres. *European Journal of Marketing*, 48, 2127–2152.
- Teller, C., & Schnedlitz, P. (2012). Drivers of agglomeration effects in retailing: The shopping mall tenant's perspective. *Journal of Marketing Management*, 28, 1043–1061.
- Teller, C.; Alexander, A. & Floh, A. (2016) The impact of competition and cooperation on the performance of a retail agglomeration and its stores. *Industrial Marketing Management*, v. 52, p. 6–17.
- Thiel, G. G.; Ensslin, S. R. & Ensslin, L. (2017). Street lighting management and performance evaluation: opportunities and challenges. *Lex localis - Journal of Local Self-government*, 15(2), 303-328.
- Thorgren, S.; Wincent, J. & Öttqvist, D. (2009) a cause-effect study of inter-firm networking and corporate entrepreneurship: initial evidence of self-enforcing spirals. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 14 (4): 355 – 373.
- Valmorbida, S. M. I. & Ensslin, s. R. (2015). Avaliação de desempenho de rankings universitários: revisão da literatura e diretrizes para futuras investigações. In *anais do encontro da anpad (xxxix enanpad 2015)*. Belo Horizonte-mg.
- Walters, R. & Mackenzie, S. (1988). A structural equations analysis of the impact of price promotions on store performance. *Journal of Marketing Research*
- Wilkinson, I.; Young. (2002). “On cooperating firms, relations and net- works.” *Journal of Business Research* 55 (2): 123–132.
- Zineldin, M. (2004) Co-opetition: the organisation of the future. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 27, n. 7, p. 780–790, 2004.