

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

JEAN MIKHAEL MAKDISSI JUNIOR

MARKETPLACE ON-LINE PARA UM CLUSTER COMERCIAL
Desafios para implantação no Brás

SÃO PAULO

2018

JEAN MIKHAEL MAKDISSI JUNIOR

MARKETPLACE ON-LINE PARA UM CLUSTER COMERCIAL

Desafios para implantação no Brás

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão para a Competitividade.

Área de concentração: Varejo

Orientador: Prof. Dr. Mauricio Gerbaudo Morgado

SÃO PAULO

2018

Makdissi Junior, Jean Mikhael.

Marketplace on-line para um cluster comercial : desafios para implantação no Brás / Jean Mikhael Makdissi Junior. - 2018.

110 f.

Orientador: Maurício Gerbaudo Morgado.

Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Comércio eletrônico - Estudo de casos. 2. Comércio varejista - São Paulo (SP). 3. Internet - Negócios. 4. Concorrência. I. Morgado, Maurício Gerbaudo. II. Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 681.324

JEAN MIKHAEL MAKDISSI JUNIOR

MARKETPLACE ON-LINE PARA UM CLUSTER COMERCIAL

Desafios para implantação no Brás

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão para a Competitividade.
Área de concentração: Varejo

Aprovado em: 24 / 05 / 2018

Comissão Examinadora

Prof. Dr. Maurício Gerbaudo Morgado
EAESP-FGV (orientador)

Assinatura: _____

Prof. Dr. Leandro Angotti Guissoni
EAESP-FGV

Assinatura: _____

Prof. Dr. Edson Crescitelli
FEA-USP

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Desde a minha graduação em 1998, desejei cursar uma pós-graduação. Como empresário, mas aspirante à vida acadêmica, não achava que um curso *latu sensu* fizesse sentido. A espera foi longa devido à incompatibilidade de agenda de um mestrado acadêmico com minha rotina profissional. Surgiram então os mestrados profissionais, com os quais me entusiasmei. Mas foi no lançamento do Mestrado Profissional em Gestão de Competitividade para o Varejo que vi minha oportunidade. Diante desse fato, registro meu agradecimento ao professor Gilberto Sarfati, pelo empreendedorismo em lançar e coordenar este curso.

Devo também agradecer a meu professor e coordenador da linha de varejo, Maurício Morgado, que desde minha aproximação ao FGV-CEV há mais de 10 anos, passando pela entrevista de admissão ao mestrado, até a orientação deste estudo, sempre empenhou amizade e capacidade acadêmica que me foram essenciais para a conclusão desta missão.

Aproveito para agradecer a meus companheiros de turma, em nome de nossa querida colega Carolina Gatti (*in memoriam*), que emprestaram experiências, conhecimentos e convivências que tornou mais rica e leve minha passagem por esta jornada, e aos amigos Fernando Di Giorgi e Priscila Beni pela valiosa contribuição.

Esses 24 meses foram muito intensos. Foi quando soube que minha família cresceria com a vinda de um terceiro filho. Decidimos nos mudar de apartamento, planejamos a reforma e moramos cinco meses na casa dos meus pais. Minha esposa, arquiteta, tocando a obra durante a gravidez, sentiu dores e foi internada por um mês até o nascimento. Passei a tocar a reforma, os negócios, o mestrado e assumi uma cadeira no Conselho de Curadoria e Conteúdo do E-commerce Brasil. Conciliamos palestras pelo Brasil, cuidar das crianças, adaptação ao novo lar e muito trabalho. Eis que chega o quarto semestre, aonde me dedico a essa dissertação e enfim tenho a sensação de dever cumprido. Registro aqui o imenso agradecimento que tenho à minha companheira Paula Makdissi, que durante todo esse período me deu suporte, me incentivou e me equilibrou. Dedico este trabalho a ela e aos meus três filhos, Ana Carolina, João Paulo e Mariana, que são minhas fontes de inspiração e motivo da minha dedicação ao trabalho e aos estudos.

Agradeço também, a cada colaborador da Intima Store, que em seu profissionalismo diário garantem o bom desempenho da empresa.

Por fim, agradeço à base de tudo, que é Deus e minha família, em especial aos meus pais, Marina e Jean Makdissi, que sempre me deram a estrutura e o exemplo para que eu trilhe com responsabilidade e dedicação os compromissos que assumo.

RESUMO

Os clusters comerciais de rua, também chamados de polos comerciais, têm sido afetados pelas mudanças que a internet e as mídias digitais têm causado no relacionamento do varejo com os consumidores. A alta concentração de lojas complementares e concorrentes em uma localidade geográfica foi a base da formação de clusters comerciais, porém esses fundamentos estão desafiados na nova realidade digital, onde os deslocamentos geográficos são cada vez menos necessários. Para adaptar-se a esta realidade, este estudo conceitua um marketplace online como endereço eletrônico oficial do polo comercial, fruto da união dos próprios lojistas. Como ambiente de estudo, seleciona o polo comercial do Brás.

Os objetivos deste trabalho aplicado são: (1) testar a adesão dos lojistas ao conceito; (2) identificar as barreiras à execução do conceito; (3) levantar as características necessárias para o sucesso do conceito e (4) apresentar sugestões para o modelo de negócio. Para atingir os objetivos, o estudo baseou-se em: (A) revisão teórica sobre os aspectos acadêmicos relevantes sobre o tema, (B) levantamento de documentação e pesquisas sobre o ambiente de estudo, (C) entrevistas com dez lojistas presentes no polo há mais de 20 anos, e (D) observação direta e participante do pesquisador. Ao término, constatou-se que os lojistas do polo aceitaram a ideia, porém com ressalvas relacionadas à tecnologia de informação necessária, e a questões operacionais e comerciais. Notou-se uma baixa maturidade do campo em termos de preparo para a operação de comércio eletrônico e até mesmo uma descrença em relação aos resultados possíveis de serem obtidos em curto prazo, no entanto, os comerciantes em geral têm estruturas adaptáveis para as funções necessárias em uma operação de marketplace. De forma geral constatou-se que o relacionamento entre os lojistas tem baixos níveis de confiança e comprometimento, mas há disposição para mudança, que em muito, depende da consolidação de uma liderança que trabalhe para esse objetivo. Por fim, o estudo faz sugestões para o modelo de negócios a ser implantado na operação e sugere um modelo tradicional de marketplace baseado em comissão sobre vendas, porém complementado com uma taxa de mensalidade a ser subsidiada pelos lojistas participantes do projeto.

Palavras-chave: Comércio eletrônico, Varejo eletrônico, Marketplace, Competitividade, Sistemas de informação, Regras de negócio, Relacionamento.

ABSTRACT

Street commercial clusters, also called commercial poles, have been affected by the internet and digital media changes, affecting the relationship between the retail and the consumers. The high amount of complementary and competitive stores in a geographic location was the basis for the commercial clusters formation, but these fundamentals are challenged in the new digital reality, where geographic shifts are decreasingly necessary. To adapt to this reality, this study defines an online marketplace as the official electronic address of the commercial cluster, consequence of the own dealer's union, and selects Brás' commercial center as the study environment.

The objectives of this study are: (1) testing dealers' consent to the concept; (2) identify barriers to concept implementation; (3) raise the necessary characteristics for the concept success and (4) present suggestions for the business model. To achieve the objectives, the study was based on: (A) theoretical review on the subject relevant academic aspects, (B) Brás documentation and research analysis, (C) interviews with ten dealers that are over 20 years in the cluster, and (D) direct and participative observation of the researcher. At the end of the study, it was verified that the cluster dealers accept the idea, but with exceptions related to the information technology needed, and to operational and commercial questions. Low field maturity was noted in terms of preparation for the e-commerce operation as well as a disbelief over the results that could be obtained in short term, however, merchants in general have adaptable structures for the necessary functions in a marketplace operation. It was observed that the relationship between dealers has low trust and commitment levels, but there is a willingness to change, which depends on a leadership consolidation that works towards this goal. Finally, the study makes suggestions for the business model implementation in the operation and suggests a traditional marketplace model based on sales commission, however complemented with a monthly fee to be subsidized by the dealers participating in the project.

Keywords: E-commerce, Electronic retail, Marketplace, Competitiveness, Information systems, Business rules, Relationship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Largo Brás	18
Figura 2 - Desenvolvimento de um cluster comercial	23
Figura 3 - Modelo do estudo de campo	54
Figura 4 - Triangulação de dados para convergência de evidências (YIN,2003)	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Efeito dos fundamentos sobre a competitividade	24
Quadro 2 - Fonte de dados para cada fundamento	25
Quadro 3 - Modelos de Marketplace e suas características	46
Quadro 4 - Matriz de Mazzon (1981)	50
Quadro 5 - Matriz de Mazzon (1981) com perguntas da entrevista focada	55
Quadro 6 - Entrevistas focadas realizadas	60

LISTA DE ABREVIATURAS

API: Application programming interface

B2C: Business to consumers

B2B: Business to business

C2C: Consumers to consumers

EIV: Empreendedor institucional varejista

ERP: Enterprise resource planning (Sistema de Gestão Empresarial)

TI: Tecnologia da informação

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	14
2.	ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	17
3.	AMBIENTE DE ESTUDO	18
4.	OBJETIVOS DO ESTUDO	20
5.	REVISÃO TEÓRICA	21
5.1.	Clusters comerciais	21
5.1.1.	Aglomerações.....	21
5.1.2.	Clusters.....	22
5.1.3.	Clusters comerciais	22
5.1.4.	O Brás enquanto cluster	24
5.2.	Redes de cooperação entre empresas	26
5.3.	Desinstitucionalização do campo	29
5.4.	O empreendedor institucional varejista.....	30
5.5.	Relacionamento empresarial	32
5.5.1.	Confiança e comprometimento.....	34
5.5.2.	Poder	38
5.6.	Marketplaces, sistemas e assimetrias de informação	45
5.6.1.	Marketplaces	45
5.6.2.	Sistemas e assimetrias de informação	47
5.7.	Matriz de amarração.....	49
6.	METODOLOGIA	52
6.1.	Abordagem qualitativa	52
6.2.	Análise de campo	53
6.3.	Matriz de amarração com perguntas da entrevista focada.....	54
6.4.	Coleta de dados	58
6.5.	Método de análise.....	60
7.	ANÁLISE DE RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	62
7.1.	Objetivo (1) – Testar a adesão dos lojistas ao conceito.....	62
7.1.1.	Adesão ao conceito.....	62
7.1.2.	Identificação dos lojistas ao cluster comercial	64
7.1.3.	Benefícios percebidos	65
7.2.	Objetivo (2) – Identificar as barreiras à execução do conceito.	68
7.2.1.	Rede de cooperação entre empresas	68
7.2.2.	Sistemas e assimetrias de informação	68
7.2.3.	Características comerciais	71
7.3.	Objetivo (3) – Levantar as características necessárias para o conceito.....	72
7.3.1.	Rede de cooperação entre empresas	72
7.3.2.	Desinstitucionalização do campo	74

7.3.3.	Empreendedor institucional varejista	75
7.3.4.	Relacionamento comercial	77
7.3.5.	Características comerciais	80
7.4.	Objetivo (4) – Apresentar sugestões para o modelo de negócios.....	80
8.	CONCLUSÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO.....	82
8.1.	Objetivo (1) - Testar a adesão dos lojistas ao conceito	82
8.2.	Objetivo (2) - Identificar as barreiras à execução do conceito.....	82
8.2.1.	Comprometimento dos lojistas.....	82
8.2.2.	Preparo sistêmico (TI), operacional e comercial dos lojistas.....	83
8.2.3.	Viabilização operacional do empreendimento.	83
8.3.	Objetivo (3) - Levantamento das características necessárias para o sucesso do conceito.....	84
8.3.1.	Rede de cooperação entre empresas.....	84
8.3.2.	Desinstitucionalização do campo	84
8.3.3.	Empreendedor institucional varejista	85
8.3.4.	Relacionamento comercial	85
8.3.4.1.	Benefícios do relacionamento	86
8.3.4.2.	Fontes e consequências de poder.....	87
8.4.	Objetivo (4) - Sugestões para o modelo de negócio.....	92
8.4.1.	Liderança oficial.....	92
8.4.2.	Formação de uma rede de cooperação	93
8.4.3.	Gestão.....	93
8.4.4.	Recursos financeiros para sustentação	93
8.4.5.	Sistemas de informação.....	94
8.4.6.	Geração de audiência	94
8.4.7.	Meios de pagamento.....	95
8.4.8.	Fotos e cadastro de produtos	95
8.4.9.	Logística.....	95
8.4.10.	Parcerias	96
9.	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	97
	REFERÊNCIAS	98
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM LOJISTAS	107

1. INTRODUÇÃO

A mudança no varejo está intimamente ligada à mudança dos hábitos dos consumidores que estão cada vez mais conectados. A tecnologia permitiu a esses consumidores se tornarem onipresentes e “empoderados” com informações e acesso. Estes novos hábitos, modificaram fundamentalmente a forma como estes consumidores pesquisam, compram e interagem com o comércio, exigindo das organizações, novos processos e a oferta de ferramentas que garantam a esses clientes maior interatividade e conectividade (CERIBELLI, 2014). Este novo consumidor não distingue canais, ele distingue propostas de valor, experiências e marcas (SERRENTINO, 2014).

Essa nova realidade impacta fortemente os negócios com origem *off-line* e em especial clusters comerciais de rua, na medida em que ameaça a base do desenvolvimento destes polos, que é a concentração de negócios em uma localidade geográfica específica, e cujo produto dessa concentração é um ganho de competitividade e de inovação aos envolvidos, de forma sistêmica e continuada, e que por si só, atrai consumidores interessados nessa especialização e concorrência (PORTER, 1998). Adaptar-se a essa realidade passa a ser essencial a qualquer empreendimento varejista, seja ele uma loja física, um *shopping center* ou um polo comercial de rua. A perspectiva de envolver o digital ao físico e entregar vantagem competitiva ao negócio é o conceito básico do *omnichannel* (FRAZER; STIEHLER, 2014).

É importante frisar que este cenário de elevação dos níveis de exigência da demanda e aumento da concorrência, tem exigido, não só o aumento da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, como também a necessidade de redução de custos, com fins na manutenção e/ou no aumento da competitividade das empresas (MORINISHI *et al.*, 2011). Neste sentido, a cooperação passa a ser uma ferramenta poderosa em termos de melhor aproveitamento do uso de recursos e atividades (GEBREKIDAN; AWUAH, 2002). A cooperação entre os membros do polo permite que eles tenham acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias, com vantagens de aumentar seus conhecimentos, obter economias de escala e escopo, compartilhar riscos e combinar competências com outras empresas, tornando-as mais competitivas e preparadas para explorar novas oportunidades do mercado (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Neste contexto, cabe a organização de um grupo de empresas, mesmo que concorrentes, em torno de uma rede de cooperação, com fins de desenvolver uma plataforma tecnológica voltada a viabilizar essa necessidade de integrar o físico e o digital (MORINISHI *et al.*, 2011). Um projeto como esse, normalmente coordenado por uma associação de

empresas ou incorporado em uma estrutura de consórcio, busca compartilhar custos, ideias, tecnologias e vantagens entre seus membros (ALBERTIN, 2004).

Este estudo propõe um modelo de comércio eletrônico que aumente a competitividade de um cluster comercial, agregando as vantagens do comércio virtual às potencialidades do polo comercial. O marketplace on-line oferece uma infraestrutura tecnológica capaz de recriar digitalmente a oferta de lojas e produtos que um polo comercial tem, e fornece a possibilidade de que consumidores e vendedores realizem transações comerciais eletronicamente através da internet (BAKOS, 1998). Atuando como um intermediário, o marketplace favorece tanto os consumidores, quanto os lojistas. Para os lojistas, propicia um meio de publicidade e mais um canal de vendas. Para os consumidores a possibilidade de realizar suas compras de forma prática e segura, sem necessitar se deslocar para o polo (WIGAND; BENJAMIN, 1995).

É válido ressaltar que o marketplace on-line é uma dentre outras possíveis alternativas que buscam integrar e garantir competitividade a um polo comercial diante da revolução digital que atinge os clientes desses centros, e que sua escolha é livre deliberação deste pesquisador, e não necessariamente solução segura e definitiva para a questão.

Em modelos tipicamente de varejo, o marketplace é bastante difundido tanto internacionalmente, como nacionalmente, no entanto, o que propomos aqui é entender os desafios para implantação de um marketplace vertical dedicado a um cluster comercial. O termo vertical indica que o marketplace é destinado a um determinado segmento do mercado (KAPLAN; SAWHNEY, 2000). O foco no cluster almeja o aumento da competitividade das empresas residentes no polo, tanto pela força da oferta, ao agregar várias lojas e centralizá-las num canal, quanto pelas facilidades logísticas e sistêmicas agregadas ao modelo de marketplace.

Este estudo elege o bairro do Brás como ambiente de estudo. A seleção do bairro do Brás se dá a dois fatores fundamentais. O primeiro leva em consideração a importância do polo que se expressa na tradição de mais de 60 anos e na dimensão dos números, tanto em relação à quantidade de lojas, quanto ao faturamento expressivo. O segundo fator, se dá ao convívio diário deste pesquisador com o polo, visto sua carreira ter sido construída lá e por dirigir a Associação de Lojistas do Brás há mais de 10 anos. Há que se considerar também a importância deste estudo como uma proposta de aumento da competitividade deste cluster, uma vez que o Brás tem sofrido uma ameaça constante à sua posição comercial, fruto do descontrole do comércio informal (sonegação, pirataria e contrabando), da degradação do ambiente urbano, do avanço da internet e das mídias digitais (reduzindo a necessidade de deslocamentos por parte dos clientes) e da concorrência com outros polos comerciais

brasileiros.

O presente estudo apresenta um conceito de marketplace oficial para o polo comercial do Brás, fruto de um esforço conjunto dos lojistas presentes no cluster e tem por objetivo verificar a aceitação do conceito entre os lojistas, identificar as barreiras à execução do conceito, levantar as características necessárias para o sucesso do conceito e finalmente apresentar sugestões para o modelo de negócio.

Para atingir tais objetivos, foi utilizada a metodologia de análise de campo, com base numa abordagem qualitativa exploratória com entrevista em profundidade. Foram coletados dados a partir de três fontes de evidência: (A) documentação; (B) entrevistas focadas com dez lojistas; (C) observação direta e participante por parte do pesquisador. É importante destacar que a posição do pesquisador como lojista na região do Brás há mais de 20 anos e interessado no desenvolvimento do projeto, foi essencial para acesso a dados, contatos e informações que seriam de outra forma, muito difíceis de acessar, por outro lado, é válido ressaltar a chance de viés na análise empírica deste pesquisador.

O estudo pretende trazer um mapeamento inicial desta ferramenta de marketplace que poderá auxiliar os polos tradicionais de rua e até mesmo *shopping centers*, a enfrentar e adaptar-se à realidade dos consumidores digitais, bem como visa contribuir com o surgimento de novos questionamentos e estudos futuros.

2. ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Este estudo é organizado em nove capítulos. O capítulo 3 apresenta um panorama geral do ambiente de estudo, ou seja, o polo comercial do Brás. O capítulo 4 mostra os objetivos do trabalho e o capítulo 5 traz a revisão teórica do estudo, iniciando com a compreensão dos temas: (1) cluster comercial, (2) redes de cooperação, (3) desinstitucionalização do campo, (4) empreendedor institucional varejista, (5) relacionamento empresarial, e (6) marketplace, sistemas e assimetrias de informação. Ao revisar a teoria existente sobre os temas, a intenção é identificar as principais características necessárias para o sucesso do conceito, formando uma base teórica para o desenvolvimento da pesquisa e a análise da aderência dos lojistas com o marketplace pretendido.

No capítulo 6, a metodologia para o estudo é apresentada, trazendo os métodos de coleta e análise de dados utilizados. A seguir o capítulo 7 analisa os resultados obtidos na pesquisa de campo e cruza as informações com a teoria revisada no capítulo 5.

As conclusões finais são apresentadas no capítulo 8, aonde se soma à análise dos resultados realizada no capítulo 7, as opiniões e sugestões do pesquisador para as implicações gerenciais do estudo. Por fim, o capítulo 9 apresenta as considerações finais, limitações e sugestões para estudos futuros.

3. AMBIENTE DE ESTUDO

Fundado em 1818, o bairro do Brás nasceu como uma chácara rural, às margens do Rio Tamanduateí, vizinho ao centro de São Paulo (Figura 1). Desde cedo, o Brás era passagem de viajantes e mercadores que vinham de várias partes do Brasil em sentido ao centro da capital do Estado. Nota-se aqui uma característica marcante para a consolidação de um cluster comercial. Essa característica somou-se aos milhares de imigrantes de várias nacionalidades que se instalaram no bairro e passaram a desempenhar no comércio e na confecção de roupas, suas atividades econômicas.



Figura 1 – Largo Brás

O polo comercial de vestuário do bairro do Brás em São Paulo é hoje um dos maiores centros comerciais do Brasil. Conta com 55 ruas, aonde se espalham imóveis que abrigam lojas e *shopping center* de pequeno, médio e grande porte. Um levantamento realizado no ano de 2017 pela associação de comércio local Federação dos varejistas e atacadistas do Brás (FEVABRÁS, 2017a, 2017b) estimou entre 5 e 7 mil imóveis comerciais na região, sendo que dentre eles, cerca de 70 *shopping center*, que abrigam de 20 a até 1.500 lojas cada um. Estes

shoppings contam com lojas de portes variados, sendo que a grande maioria é composta por boxes que tem metragem a partir de um metro quadrado. Dentre lojas de rua, lojas de shopping e boxes, o estudo indicou aproximou-se de 12 mil estabelecimentos comerciais, e estimou um faturamento em torno de R\$ 8 bilhões, no entanto este estudo concentra-se em onze shoppings associados à FEVABRÁS e às lojas aos arredores destes shoppings. Outro levantamento realizado pela Associação de Lojistas do Brás (ALOBRÁS) no ano de 2014 aponta cerca de 20 mil estabelecimentos comerciais e um faturamento em torno de R\$ 13,3 bilhões, já abrangendo todo o polo de vestuário do bairro.

Com relação ao porte, um estudo do SEBRAE-SP indica que 69,9% dos negócios são de pequeno porte, 25,8% são de médio porte e 4,3% são de grande porte. O levantamento realizado sob encomenda da FEVABRÁS indica que 40% das lojas tem menos de 5 anos de atividade, 36% de 6 a 20 anos e 24% com mais de 21 anos. Deste total, 76% são optantes pelo regime tributário Simples Nacional e os demais 24% distribuem-se dentre o regime de Lucro Presumido e Lucro Real. Dentre as empresas entrevistadas no levantamento, 33% não quiseram revelar o faturamento, mas os números indicaram uma forte concentração dentre as micro e pequenas empresas, sendo que 65% declararam faturar até R\$ 3,6 milhões por ano.

Nota-se também uma forte veia atacadista no bairro, aonde 48% dos lojistas atende somente o atacado, 41% o atacado e o varejo e 11% atende somente o varejo. Do universo de empresas, 67% são dedicadas somente ao comércio e 33% ao comércio e à indústria.

A pesquisa trouxe também dados sobre a informatização e presença digital dos negócios indicando que 92% das lojas têm computador, 86% tem atividades informatizadas e 48% vendem pela internet.

Foi realizado em 2017 pela AGP Pesquisas (2017), por encomenda da FEVABRÁS, um levantamento que apontou que dentre os frequentadores do bairro, 63,5% compram para revenda e 36,5% para uso próprio e da família, 76,4% são mulheres e 23,6% são homens, e a faixa etária concentra 61,2% entre 25 e 44 anos. Em relação à renda familiar, o estudo indica que 31,3% dos frequentadores tem renda entre 2 e 4 salários mínimos e 30,2% entre 4 e 10 salários mínimos. 30,2% dos clientes tem origem na própria capital paulista e 69,8% vem de outras cidades. Dentre os entrevistados, 48,6% apontaram que o meio de transporte utilizado para virem ao Brás é o ônibus fretado, seguido por 28,9% de transporte público (metrô, trem e ônibus) e 19,2% de carro. 74,2% dos frequentadores gasta mais de 3 horas no tempo de viagem ida e volta e 76,8% tem sua duração de compras acima de 3 horas. O índice de frequência também é elevado, aonde 41,3% costuma vir mensalmente ao polo, 24% semanalmente e somente 20,5% eventualmente.

4. OBJETIVOS DO ESTUDO

Esse estudo possui quatro objetivos que são:

- (1) Testar a adesão dos lojistas ao conceito;
- (2) Identificar as barreiras à execução do conceito;
- (3) Levantar as características necessárias para o sucesso do conceito; e
- (4) Apresentar sugestões para o modelo de negócio.

Abaixo se apresenta o conceito que pautará os objetivos.

CONCEITO:

Trata-se de uma plataforma eletrônica voltada a reproduzir na internet o endereço físico do polo comercial do Brás. Será uma iniciativa conjunta da comunidade de lojas e o **endereço eletrônico oficial do polo comercial**. O objetivo é criar um marketplace que comercializará produtos de todos os lojistas, oferecendo um carrinho de compras e pagamento consolidados. Também será feita análise de crédito e garantia do pagamento ao lojista. Ficará a cargo dos lojistas a separação, empacotamento e emissão da nota fiscal da mercadoria para que ela seja coletada e despachada por uma central de logística (o frete será unificado para o cliente). A produção de fotos, cadastramento dos produtos no sistema e controle do estoque ficarão por conta dos lojistas, que o farão diretamente na plataforma, mas estes serviços estarão à disposição daqueles que desejarem contratar a parte.

5. REVISÃO TEÓRICA

5.1. Clusters comerciais

5.1.1. Aglomerações

A aglomeração comercial é um fenômeno que acompanha a humanidade desde a antiguidade, e durante toda a história teve papel fundamental no desenvolvimento econômico e social de todas as civilizações. A localização geográfica destaca-se como o elemento mais importante na formação de uma aglomeração comercial, mas também influenciam nessa formação as questões naturais como clima, o solo, o relevo e a facilidade de acesso (MARSHALL, 1982). São também importantes o momento histórico e as circunstâncias políticas e econômicas que avizinham as aglomerações comerciais.

Os estudos aplicados às aglomerações comerciais ganharam força na ciência econômica, e Alfred Marshall, entre as décadas de 1970 e 1980, foi um dos precursores que mais contribuiu com o aprofundamento da análise científica desse fenômeno, foi neste período que o termo aglomeração de empresas passou a ser usado. Em sua obra Marshall focou nos distritos industriais que reuniam em uma localidade física, diversas empresas cujas atividades econômicas eram similares, concorrentes ou complementares às demais empresas presentes nesses distritos. Devido a esse grande foco de estudos realizados por Alfred Marshall, restou à literatura econômica o termo distritos *Marshallianos* para definir tais aglomerados de negócios.

Michael Porter (1998) descreveu as aglomerações comerciais como áreas físicas que por sua concentração de negócios tornam-se atrativas não somente aos clientes interessados nos produtos e serviços da região, mas também para fornecedores de suprimentos, matéria-prima, insumos e serviços de diversas especializações. Essas características como num ciclo virtuoso atraem mais clientes e mais competidores, mas ao mesmo tempo fortalecem as vantagens competitivas dos negócios lá situados.

As aglomerações comerciais acabam sendo mais relevantes por terem um ecossistema que combina variedade e profundidade de oferta. O valor coletivo das empresas unidas é muito maior que a soma delas isoladas (WITTMAN, DOTTO E BOFF, 2008), o que demonstra a vantagem competitiva das aglomerações, aonde os esforços individuais de cada empresa na busca pela melhoria de competitividade e redução de custos, acaba sendo naturalmente aproveitada por todas as demais (KLINK, 2001).

5.1.2. Clusters

Segundo Michael Porter (1998), *clusters* são concentrações de negócios em uma localidade geográfica específica, cujo produto dessa concentração é um **ganho de competitividade e de inovação** aos envolvidos, de **forma sistêmica e continuada**. A localização geográfica do Cluster foi também denominada por Klink (2001) como território.

É característica determinante ao modelo de cluster que as empresas pertencentes sejam complementares entre si, ao mesmo tempo em que concorrentes (LLORENS, 2001), de forma a proporcionar um mercado muito estimulante e atrativo aos consumidores.

Tal território acaba marcado por uma concentração de empresas de mesmo nicho cuja operação proporciona o desenvolvimento de atividades industriais, comerciais, de prestação de serviços e de fornecimento de suprimentos relacionados às cadeias locais (LEMOS *et al.*, 2005).

Esse ambiente proporciona vantagem competitiva às empresas instaladas em um cluster em relação a empresas apartadas. Zacharelli (2008) destaca que tal vantagem dá-se não pela ação isolada e deliberada de uma empresa, mas sim de uma forma espontânea e pela somatória de ações das várias empresas. Tais ações ao longo do tempo tornam-se interdependentes e complementares e naturalmente orientadas para a competitividade (DONAIRE *et al.*, 2013).

A atratividade de clientes e os ganhos de competitividade acabam por estimular novas empresas a instalarem-se no cluster, o que fomenta, como num círculo virtuoso, a competição e a orientação para inovações e melhorias nos processos administrativos e consequente desenvolvimento do próprio cluster (DONAIRE *et al.*, 2013).

A maior parte dos clusters teve origem espontânea (DONAIRE *et al.*, 2013), muito embora diversos núcleos administrativos públicos ou privados, tenham empenhado esforços em desenvolver polos produtivos ou arranjos de produção organizados e planejados, de forma a reforçar ainda mais a competitividade dos mesmos. É fato então que tais aglomerações passem por um processo de organização planejada ou evolutiva (DONAIRE *et al.*, 2013).

5.1.3. Clusters comerciais

Os clusters comerciais são a versão mercantil dos clusters industriais e são voltados à comercialização de produtos. Seu surgimento pode ser espontâneo ou fruto de empreendimento planejado, mas guarda as características de ser um conjunto de negócios

similares e ou complementares em determinada concentração geográfica (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

O modelo de cluster comercial estimula a tal ponto a concorrência que acaba por atrair consumidores de forma intensa e constante. Esse processo atrai novos concorrentes, prestadores de serviços e fornecedores de produtos complementares, de forma a criar condições competitivas vantajosas, redução de custos e conseqüente desenvolvimento econômico local (PORTER, 1998).

A figura 2 invoca o desenvolvimento de um cluster comercial e suas etapas de desenvolvimento.

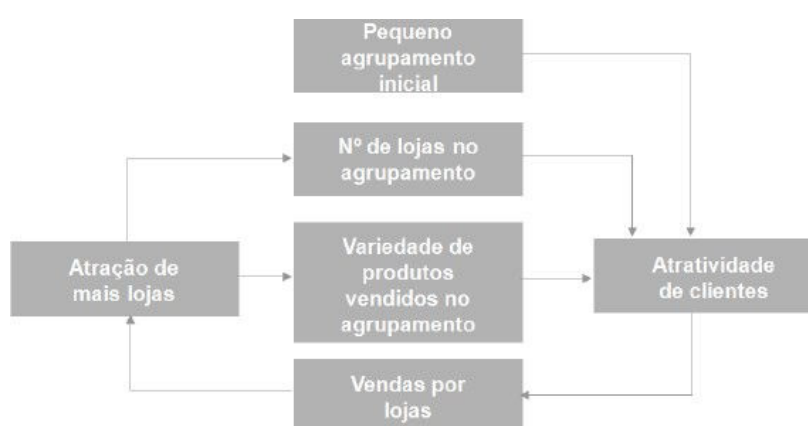


Figura 2 – Desenvolvimento de um cluster comercial

Fonte: ZACCARELLI *et al.* (2008, p. 47).

A figura 2 demonstra que o surgimento de um pequeno agrupamento inicial com características de cluster, provoca a atratividade de clientes, que por sua vez, estimula a venda das lojas do agrupamento atraindo mais lojas, o que provoca não só o aumento do número de lojas, mas também o aumento da variedade de produtos vendidos na localidade, culminando com uma atratividade ainda maior de público. Deste modo, cria um círculo virtuoso e de vantagens competitivas para os atores localizados no agrupamento (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Zaccarelli *et al.* (2008) desenvolveu um modelo para identificar e definir um cluster comercial. O Modelo de Zaccarelli *et al.* (2008), como ficou conhecido, é baseado num conjunto de onze fundamentos e seus respectivos efeitos na competitividade das empresas presentes em determinada aglomeração comercial.

O quadro 1 apresenta os onze fundamentos do Modelo de Zaccarelli *et al.* (2008) e seus respectivos efeitos sobre a competitividade de um cluster comercial.

Fundamento	Impacto na competitividade (Efeitos)
1 - Concentração geográfica.	Percepção dos clientes de variedade superior, poder de escolha de fornecedor ampliado e maior confiabilidade de preços.
2 - Abrangência de negócios viáveis e relevantes.	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.	Especialização dos negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.
4 - Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas.	Lucros equilibrados e não relativamente altos, devido à competição entre negócios.
5 - Complementaridade por utilização de subprodutos.	Favorecimento da presença e estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional.
6 - Cooperação entre empresas do cluster de negócios.	Aumento da capacidade competitiva do cluster de forma integrada, devido à impossibilidade de contenção de troca de informações entre negócios.
7 - Substituição seletiva de negócios do cluster.	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.
8 - Uniformidade do nível tecnológico.	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 cluster.	Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao status atribuído relacionado ao trabalho.
10 - Caráter evolucionário por introdução de (novas) tecnologias.	Diferencial competitivo resultante de inovação (com redução de custos, manutenção ou ampliação de mercados, extensão de oferta etc.).
11 - Estratégia de resultado orientada para o cluster.	Diferencial competitivo gerido sob uma perspectiva da ampliação da capacidade de competir ponderada pelo resultado integrado do cluster em termos de lucro agregado.

Quadro 1 – Efeito dos fundamentos sobre a competitividade

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

O Quadro 1 de Zaccarelli *et al.* (2008) relata os efeitos dos fundamentos sobre a competitividade de um cluster. Os nove primeiros fundamentos têm origem na formação espontânea do cluster, já os dois últimos só ocorrem após a prática de uma gestão empenhada para ações no próprio cluster, o que indica a existência de um agente “supraempresa” (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

5.1.4. O Brás enquanto cluster

Para o bem deste estudo buscamos definir academicamente se o bairro do Brás – São

Paulo - SP é ou não um Cluster Comercial. Tal definição, embora importante, não é um dos objetivos centrais desta dissertação. Para tanto, buscou-se no meio acadêmico um trabalho que definisse essa questão, e encontrou-se um estudo de 2017, realizado pelos autores Esdras da Silva Costa, Denis Donaire e Marcos Antonio Gaspar.

Para chegar a essa conclusão os autores utilizaram-se do modelo proposto por Zaccarelli *et al.* (2008) com base em um estudo de natureza descritiva, baseado em questionário realizado com 40 lojistas (coleta de dados primários) e em pesquisas secundárias a fim de, identificar possíveis estratégias e a presença de um agente supraempresa (governança supraempresarial).

Como citado anteriormente, o modelo de Zaccarelli *et al.* (2008) assume uma linha de visão estratégica e competitiva, elencando onze princípios. Nove desses princípios são provocados pela auto-organização do cluster, e os dois últimos através de ações de governança supraempresarial, ou seja, ações de indivíduos ou organizações que vão além das administrações das empresas do cluster (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 24).

O quadro 2 traz os tipos de fontes de dados utilizadas pelos autores para cada um dos 11 fundamentos elaborados no Modelo de Zaccarelli, sendo classificadas como fonte primária e fonte secundária.

Fundamentos		Tipo de fonte de dados
1	Concentração geográfica	Primárias e Secundárias
2	Abrangência de negócios viáveis e relevantes	Primárias
3	Especialização das empresas	Primárias
4	Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas	Primárias
5	Complementaridade por utilização de subprodutos	Primárias e Secundárias
6	Cooperação entre empresas do cluster	Primárias e Secundárias
7	Substituição seletiva de negócios do cluster	Primárias
8	Uniformidade do nível tecnológico	Primárias
9	Cultura da comunidade adaptada ao cluster	Primárias e Secundárias
10	Caráter Evolucionário por introdução de (novas) tecnologias	Primárias
11	Estratégia de resultado orientada para cluster	Primárias

Quadro 2 – Fonte de dados para cada fundamento

Fonte: (SILVA COSTA; DONAIRE; GASPAR, 2017)

Desta forma, foi realizado um estudo descritivo, a fim de, se entender o fenômeno estudado e suas características por meio de coleta de dados com fontes primárias e secundárias. Buscaram-se métricas alternativas para validar o modelo proposto por Zaccarelli *et al.* (2008). Os dados secundários foram obtidos por meio de sites governamentais e sites de

associações locais.

Para a obtenção de dados no campo de pesquisa, foi elaborado um questionário a ser aplicado junto aos lojistas locais e ainda um protocolo de pesquisa para buscar dados secundários em bases disponíveis pela internet. O estudo foi ainda complementado com revisões bibliográficas e consultas a periódicos e também com consultas a bases teóricas e conhecimentos empíricos sobre o assunto.

O estudo aplicou um total de 40 questionários aos lojistas da região mencionada, com notas dispostas numa escala de 1 a 10 (sendo '1' a nota mais baixa e '10' a nota mais alta) para cada um dos fundamentos que os comerciantes consideram importantes para as lojas de comércio varejista do segmento têxtil, localizadas na localidade escolhida. Posteriormente, a análise dos dados buscou conferir os resultados com a teoria, analisando os conceitos do modelo de Zaccarelli *et al.* (2008) e a efetividade deste para a configuração do cluster comercial têxtil selecionado.

A conclusão do estudo determinou que de fato, o Bairro do Brás tem as características de um cluster comercial, especialmente nos fundamentos de 1 a 9 do modelo de Zaccarelli *et al.* (2008), que tratam aspectos da formação espontânea de um cluster, já nos dois últimos fundamentos, 10 e 11, que tratam de aspectos de uma governança supraempresarial, o estudo não identificou essas características, porém **pode-se afirmar com rigor acadêmico que o bairro do Brás se trata de um cluster comercial**.

5.2. Redes de cooperação entre empresas

Uma rede de cooperação empresarial pode ser definida como uma **associação entre empresas independentes** sob o aspecto legal e administrativo, porém economicamente interdependentes, que buscam, através da cooperação de esforços, melhorar vantagens competitivas frente à concorrência (PFOHL; BUSE, 2000). A cooperação estende-se numa relação de troca de informação, tecnologia, busca por objetivos comuns ou suplementares e ao longo do tempo relações sociais são estabelecidas entre os membros da rede e acabam sendo contínuas ao longo do tempo (WILLIAMS, 2002).

O auxílio mútuo entre as empresas favorece a complementaridade das competências de cada membro, permitindo aproveitar expertise das outras empresas ao mesmo tempo em que cede o seu às demais. Essa troca permite a redução de custos, riscos e agiliza a captação de informações importantes aonde as empresas isoladas teriam que atravessar uma curva de aprendizagem muito maior. A união facilita a realização de pesquisas de mercado e ou

tecnológicas, na medida em que divide os investimentos e riscos, explora novas oportunidades de negócio e permite o compartilhamento de recursos subutilizados (AMATO NETO, 2000).

A formação de uma rede de cooperação exige um esforço supraempresa e coordenação que vai além da atividade dos membros isolados. Os membros de uma rede têm atividades, prioridades e motivações condicionadas à realidade individual de cada um, podendo inclusive, em algumas ocasiões, serem concorrentes entre si (CAMARINHA-MATOS; LIMA, 1999). A competitividade natural da atividade capitalista não é eliminada na formação de uma rede de cooperação, pelo contrário, as redes de cooperação são constantemente afetadas pela dicotomia contrastante entre cooperar e competir (WILKINSON; YOUNG, 2002). É fato que o prêmio da rede de cooperação só se encontra na união de esforços dos membros, pois o desempenho, a melhoria competitiva e os bons resultados perante o cliente são frutos diretos da união de competências complementares dos membros (LIPNACK; STAMPS, 1994).

A estruturação de uma rede de cooperação forte e durável só é possível quando a **confiança** impera nas relações entre as empresas membro. Somente a confiança consegue proporcionar o equilíbrio entre cooperação e competição, permitindo que a rede de cooperação seja conduzida em direção às estratégias empresariais. É a confiança que garante o empenho das partes em prol do benefício conjunto e o respeito de todos os membros aos compromissos assumidos na rede (AMATO NETO, 2000).

As redes de cooperação podem ser organizadas de duas formas com relação à direção, de forma vertical ou horizontal. A **interdependência horizontal** ocorre quando a cooperação é realizada entre empresas do mesmo ramo de atuação e com produtos muito similares, o objetivo da cooperação são trocas de conhecimentos e recursos, a soma de forças na aquisição de insumos e a minimização do risco e do investimento em desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Já a **interdependência vertical** ocorre entre empresas de diferentes ramos de atividade, que se complementam na cadeia produtiva ou na comercialização e/ou na produção dos produtos (NASSIMBENI, 1998).

Os custos mais comuns inerentes à cadeia produtiva são os **custos de produção**, porém além destes, existem os **custos de transação** que são aqueles relacionados ao empenho de recursos voltados à coordenação das atividades econômicas com o mercado. A teoria do custo de transação foi idealizada por Coase (1937) e posteriormente desenvolvida por Williamson (1985). Os custos de produção são as despesas relacionadas ao processo de desenvolvimento, produção e distribuição de um produto a ser comercializado. Para realizar o processo de produção as empresas buscam no mercado, fornecedores de insumos e serviços, e acabam por incorrer nos custos de transação (WIGAND; PICOT; REICHWALD, 1997). Os

custos de transação são todos os custos relacionados ao processo indireto de produção e neles se incluem os custos de contato (exemplo: procurar informação), custos de contrato (exemplo: negociação e formulação de contratos), custos de monitoramento (exemplo: verificação da qualidade, quantidade, preços e prazos) e custos de adaptação (exemplo: mudanças durante a validade do contrato) (WILLIAMSON, 1981).

A forma de produção se divide em duas estruturas, a **estrutura “hierárquica”** e a de **estrutura de “mercado”**. Quando a empresa opta em produzir o bem ou serviço internamente, ela está optando pela estrutura “hierárquica”. Já na estrutura de “mercado” a empresa opta em adquirir o bem ou serviço junto a fornecedores independentes. Para a melhor decisão, a empresa realiza uma comparação (*trade-off*) entre a estrutura “hierárquica” providas do custo de produção e a estrutura de “mercado” envolvidas essencialmente em custos de transação (WILLIAMSON, 1981). A comparação (*trade-off*) entre as vantagens da estrutura “hierárquica” ou de “mercado” é regida pelo balanço entre oferta e demanda realizadas pelas empresas pertencentes ao determinado mercado. Normalmente a estrutura de “mercado” oferece vantagens e melhores custos de produção, compensando os custos de transação das empresas que optam por essa estrutura. Os fornecedores de “mercado” tendem a conseguir economia de escala e melhor qualidade no produto, uma vez que agregam os pedidos de diversos compradores ao mesmo tempo, e entregam essa vantagem a seus clientes. Porém, o excesso de demanda da estrutura de “mercado” pode aumentar os custos de transação assumidos pelas empresas contratantes. Esse aumento de custo se dá tanto pela saturação da capacidade das empresas fornecedoras, pela baixa concorrência desse mercado ou por algum fator externo como acidentes naturais que forcem a queda da produção e provoquem aumento de preços. Nestes casos, passa a ser vantajoso às empresas considerarem a opção por produzirem internamente e fazerem uso da estrutura “hierárquica” (MILGROM; ROBERTS, 1992).

Além da estrutura “hierárquica” e de “mercado”, existe o **“arranjo híbrido”**, que é uma maneira mista de governança. Dentre os “arranjos híbridos” existem as alianças estratégicas, *joint ventures* e as redes de cooperação entre empresas (WIGAND; PICOT; REICHWALD, 1997). A estrutura de “mercado” é determinada pela competição e a estrutura “hierárquica” pelo controle, já a rede de cooperação entre empresas é definida pela cooperação (POWELL, 1990). Quando se trata de desenvolvimento de sistemas, a cooperação entre as empresas, normalmente, ocorre na horizontal e adotando-se a estrutura “hierárquica” (CLEMONS; ROW, 1992). Tal organização se dá em razão dos efeitos das externalidades.

As **externalidades** são os efeitos de uma ação sobre os atores que não são diretamente

responsáveis por essa ação, tais efeitos podem ser positivos ou negativos (AZEVEDO, 1997). Nos sistemas de informação, a externalidade ocorre quando o valor do sistema para o cliente cresce na medida em que o número de seus participantes aumenta. Quanto maior o número de empresas que apresentam as mesmas necessidades e aplicações do sistema de informação em questão, maior será a economia de escala e maior será a predisposição das empresas em compartilhar os custos e riscos do desenvolvimento do sistema (CLEMONS; ROW, 1992).

O entendimento do constructo **rede de cooperação** é essencial para o desenvolvimento do estudo, uma vez que **o marketplace on-line será um empreendimento com iniciativa conjunta dos lojistas do cluster comercial**.

5.3. Desinstitucionalização do campo

Os polos comerciais de ruas estão sofrendo uma intensa perda de competitividade, fruto da concorrência com as compras on-line, da expansão dos *shopping centers* e de polos regionais, do aumento da insegurança, da depreciação dos equipamentos urbanos e também da concorrência desleal fruto do descontrole do mercado informal e ilegal (pirataria e contrabando). Esse cenário influencia diretamente na vitalidade desses polos varejistas, o que gera uma redução da competitividade, queda da lucratividade, fechamento de lojas, degradação urbana e imobiliária e queda do movimento de clientes (CHEBAT; SIRGY; ST-JAMES, 2006).

A **desinstitucionalização** trata do rompimento com as atividades e práticas vigentes (OLIVER, 1992), e, através de uma nova legitimidade, busca transformar o ambiente organizacional existente, trazendo uma nova realidade organizacional. A consequência é a formação de um novo ambiente institucional (DOWLING; PEFFER, 1975), capaz de garantir recursos essenciais para sua sustentação (MEYER; ROWAN, 1997; ZUCKER, 1987).

Visando a desinstitucionalização, inicia-se o confronto da legitimidade do arranjo institucional vigente, que se propõe a evidenciar as falhas das práticas institucionalizadas, permitindo a proposição de um novo modelo (SEO; CREED, 2002). Esse processo deve levar à formação de uma maioria em torno de um consenso de mudanças propostas, e é em cima desses valores e interesses que a liderança interessada nesse processo deverá focar sua estratégia de atuação (SUDDABY; GREENWOOD, 2005; FLINGSTEIN; MARA-DRITA, 1996).

A desinstitucionalização inicia-se no convencimento de que novidades terão que ser introduzidas, mas somente a institucionalização da nova realidade finaliza o processo com

sucesso. Para que isso ocorra faz-se necessária a mobilização de forma individual ou em grupo de lideranças e empresas (MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004), aonde este líder ou grupo de líderes deverá participar de forma intensa na execução do plano, buscando a mobilização, liderando e articulando na busca de recursos, financeiros ou técnicos, destinados à implantação do novo ambiente institucional (GREENWOOD; SUDDABY, 2006).

O **constructo desinstitucionalização do campo** é importante para o desenvolvimento do marketplace on-line vertical, pois uma vez que o campo entende que há a necessidade de mudanças institucionais, a adesão à nova proposta poderá parecer mais interessante aos lojistas, o que contribuirá com a adesão ao projeto.

5.4. O empreendedor institucional varejista

O **empreendedor institucional varejista (EIV)** é um ator presente dentro do cluster comercial, normalmente um empresário ou executivo de uma das empresas locais. É uma figura automotivada e preparada para promover mudanças nas estruturas e instituições vigentes (GREENWOOD; SUBBABA, 2006), e tem por objetivo organizar e alinhar interesses comuns das empresas em busca da melhoria de competitividade e de forma a beneficiar primeiramente o cluster comercial e conseqüentemente as empresas participantes.

De uma forma geral, no Brasil, as iniciativas voltadas ao desenvolvimento de clusters comerciais, também denominados polos comerciais, são tomadas pela iniciativa privada, que busca no poder público, respaldo técnico e orçamentário, para suas ações de revitalização e melhorias, especialmente no que se refere a intervenções urbanísticas. O **processo de liderança** é sem dúvida a mais importante etapa para o sucesso dessas iniciativas. Neste cenário, o papel do empreendedor institucional varejista passa a ser fundamental (SEO; CREED, 2002).

A defasagem tecnológica ou competitiva, mudanças regulatórias capazes de alterar a realidade até então institucionalizada, exposição à concorrência de outros setores ou polos, ruptura organizacional interna e ou fatores externos, podem colocar polos comerciais em declínio, ou em crise (FLINGSTEIN; MCADAM, 2011; HOLM, 1995). Estes campos costumam ser terreno fértil ao surgimento bem-sucedido dos EIV's (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009). Mas não só campos em declínio estão sujeitos à atuação do empreendedor individual. EIV's podem ter atuação salutar em campos emergentes através da elaboração de um plano ajustado aos interesses conjuntos focados na melhoria competitiva e na perpetuação deste polo (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009).

O propósito dos Empreendedores Institucionais Varejistas é de interromper este processo de degradação das condições comerciais do polo, propondo e liderando ações de desenvolvimento, aumento da competitividade e de atração de clientes (HART; STACHOW; CADOGAN, 2013). Para isso, lhe é requerido articulação, mobilização, boa reputação, liderança do processo de desinstitucionalização, construção de legitimidade, estabelecimento de estratégias de convencimento junto a seus colegas varejistas (DA SILVA, 2017) e capacidade de execução do plano de mudança proposto.

O processo só terá sucesso de houver um **grau mínimo de maturidade e de institucionalização do campo** (GREENWOOD; SUBBABA, 2006), pois isso exerce enorme influência na consolidação da legitimidade do EIV (DA SILVA, 2017), caso contrário a legitimidade poderá ser questionada e inviabilizada (DÉJEAN; GOND; LECA, 2004), visto que esse cenário prejudicará a captação de recursos e promoção da união das partes interessadas (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009).

A **construção da legitimidade** é uma das etapas mais importantes da consolidação da liderança dos Empreendedores Institucionais Varejistas, e caso não seja efetivada, não acontecerá o processo de desinstitucionalização (DAVIS; DIEKMANN; TINSLEY, 1994). É importante verificar que num primeiro momento, especialmente quando o campo demonstra ter pouca maturidade, o surgimento dos primeiros EIV's costuma ser espontâneo, sendo os mesmos convocados a construir sua própria legitimidade (DA SILVA, 2017). A legitimidade em primeiro lugar exige estabilidade (ALDRICH; FIOLE, 1994), que é fator chave de toda a mudança (SUDDABY; GREENWOOD, 2005) e estará muito ligada à boa reputação do EIV.

As **estratégias de convencimento** devem ser aplicadas no campo (RAO; MORRILL; ZALD, 2000) junto aos líderes das empresas componentes do polo comercial, e com foco em unir o máximo possível de adesão em torno do projeto e diminuir ao máximo todas as contradições (SUDDABY; GREENWOOD, 2005). As evidências de que as regras vigentes não são mais eficientes e a consequente formação de um consenso majoritário de que as mudanças propostas são capazes de reverter o quadro declinatório, levam o EIV a conquistar a primeira etapa na construção da legitimidade. A próxima etapa é que a retórica seja fundamentada em processos concretos de planejamento e construção das medidas necessárias à execução da mudança proposta (ZIMMERMANN; ZEITZ, 2002).

Ainda em linha com a construção da legitimidade, os EIV's podem reforçá-la através da **associação da causa à sua identidade** (WADE-BENZONI *et al.*, 2002), e a de outros atores que com as mesmas características (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009), o

objetivo é conseguir atribuir autoridade formal ao processo de mudança.

Os passos fundamentais para o início do processo de mudança encabeçado pelo EIV são: (1) desinstitucionalização, (2) construção de legitimidade e convencimento dos pares e (3) execução do plano de mudanças planejado (DA SILVA, 2017).

É possível dizer que o marketplace on-line vertical, com iniciativa dos próprios lojistas, somente será possível com a atuação de um **empreendedor institucional varejista**, o que torna vital a compreensão do constructo.

5.5. Relacionamento empresarial

Os relacionamentos entre empresas, também conhecidos como relacionamentos B2B, do inglês *business to business*, são complexos e extensos e envolvem expectativas e percepções de lado a lado (ANDERSON, 1995). Os objetivos dos relacionamentos B2B por vezes são complementares, no entanto, podem ser concorrentes. O relacionamento B2B ocorre quando duas empresas realizam negócios entre si e de forma contínua. A forma de relacionamento pode se dar tanto por negociação como por condições determinadas de parte a parte, e busca resolver a necessidade de uma, ou de ambas as partes, no que tange a soluções tecnológicas, competitivas ou de consumo (WEBSTER, 1992). Tais relacionamentos, por vezes, podem ser mais do que simples transações de compra e venda, podendo ser colaborativos, entre duas ou mais empresas, com modelagem multilateral e visão de longo prazo (BRADFORD; WEITZ, 2009; PLANK; REID; NEWELL, 2007). O objetivo comum é que os resultados trazidos por essa relação sejam maiores e melhores do que os resultados que poderiam atingir através do relacionamento com outros parceiros (ANDERSON, 1995; PLANK; REID; NEWELL, 2007).

É fato então, que a escolha certa dos parceiros seja um fator crítico de sucesso na estratégia competitiva de uma empresa. Em tempos de alta competitividade, como o que atravessamos, a escolha acertada das parcerias relacionais de uma empresa terá impacto fundamental na entrega dos produtos e serviços desta empresa no mercado e determinarão em última análise o seu sucesso ou fracasso. É preciso empenhar esforços constantes na busca por recursos (produtos, serviços, processos e tecnologias) que melhorem a competitividade da oferta (MORGAN; HUNT, 1994). Neste novo cenário, novos canais, tradicionais ou não, vem mostrando-se cada vez mais valiosos, dentro da estratégia das empresas de aumentar seu valor de entrega e com isso sua vantagem competitiva (GANESAN *et al.*, 2009).

Outro fator crítico de sucesso é a capacidade de manter esses relacionamentos no

longo prazo. Somente a sustentabilidade e estabilidade das ações empresariais garantem a vantagem competitiva no mercado (DAY, 2000). Relacionamentos duradouros aperfeiçoam e melhoram a produtividade através da troca constante de conhecimentos (KIM, 2007) e a construção de valor compartilhado (BROWN; LUSCH; NICHOLSON, 1995).

Dá-se o nome de Marketing de Relacionamento às atividades relacionadas a estabelecer, desenvolver e sustentar relações bem-sucedidas de relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994). Morgan e Hunt (1994) conceituam também que “a competição global acontece cada vez mais entre as redes de empresas” e não somente entre empresas individualmente.

Morgan e Hunt (1994) desenvolveram o modelo de relacionamento mais difundido nos meios acadêmicos. O modelo tem o objetivo de compreender as variantes que interferem numa relação entre parceiros. Dentre os relacionamentos que podem ser realizados entre empresas, Morgan e Hunt (1994) categorizaram quatro tipos. São elas:

- (1) parcerias com fornecedores;
- (2) parcerias laterais, com concorrentes ou com outras organizações;
- (3) parcerias com clientes; e
- (4) parcerias internas, entre colaboradores, departamentos e unidades de negócio.

As **parcerias laterais**, denominadas também de alianças horizontais, tem uma importância especial, pois potencializam as vantagens competitivas das empresas agregando meios complementares ao negócio, ao mesmo tempo em que reforçam os diferenciais frente à concorrência (DOZ; HAMEL, 2000). Tais parcerias envolvem uma relação colaborativa e de confiança, uma vez, que as empresas parceiras competem pelo mesmo mercado.

Morgan e Hunt (1994) destacam ainda o chamado, **paradoxo do marketing de relacionamento**, aonde é preciso cooperar para competir, tornando fundamental aos competidores que se prestam a serem atores na economia global, a serem cooperadores confiáveis em suas redes de relacionamento, visto que o relacionamento não se limita a um acordo contratual com responsabilidades entre as partes. O relacionamento só é efetivo se as trocas de informações e esforços de fato existirem (YER; SCHURR; OH, 1987). Nota-se então, o quão imperativo é a presença de dois elementos fundamentais para o sucesso do relacionamento B2B, que são **confiança** e **comprometimento** (MORGAN; HUNT, 1994).

O **poder**, além da confiança e do comprometimento, é também considerado peça fundamental neste entendimento. Thorelli (1986) aponta que a simples existência de poder na combinação de forças de uma rede de relacionamento é fator condicionante.

É preciso levar em consideração também o fator **comunicação** na análise de relacionamentos entre empresas. Mohr e Sohi (1995) indicam que a comunicação se ligará à confiança, às estratégias de poder, à estrutura do canal, ao comprometimento, à cooperação e às decisões de direcionamento de recursos.

O relacionamento entre empresas tem diversas fases, e cada fase tem quatro etapas. São elas (ANDERSON, 1995):

- (1) definição do propósito da parceria,
- (2) definição dos limites do relacionamento,
- (3) criação de valor e
- (4) avaliação dos resultados do relacionamento.

A cada nova fase do relacionamento essas quatro etapas se repetem, ou seja, a decisão por permanecer ou não na rede de relacionamento deve ser continuamente renovada visto que o parceiro considerará constantemente os custos envolvidos na manutenção da parceria em relação aos benefícios recebidos (NARAYANDAS; RAGAN, 2004).

5.5.1. Confiança e comprometimento

Em relações empresariais, a **confiança** existe quando uma parte entende que o parceiro é estável, honesto e responsável por seus atos (MORGAN; HUNT, 1994). A credibilidade e a benevolência são aspectos fundamentais da confiança. A credibilidade acontece quando uma parte acredita que a outra agirá de acordo com o compromisso inicial firmado entre elas, e a benevolência é a expectativa de que o parceiro zela pelo sucesso da empresa parceira e de que não agirá contrariamente aos interesses do par (DONEY; BERRY; ABRATT, 2007). A falta de confiança é considerada o maior obstáculo ao estabelecimento bem-sucedido de uma rede de cooperação entre empresas (SHERMAN, 1992), e no varejo, somente se atinge a lealdade e cooperação se houver confiança (MORGAN; HUNT, 1994).

Bons níveis de confiança numa rede de cooperação entre empresas favorecem o relacionamento em longo prazo na medida em que, reduzem a expectativa de riscos e de incertezas, atenuam os atritos de curto prazo através da adoção de soluções pragmáticas para os conflitos, diminuem os custos transacionais das relações de trocas e intensificam a colaboração entre os parceiros (GANESAN, 1994; MORGAN; HUNT, 1994). É importante notar que no processo de construção da confiança, além das características objetivas e

concretas, leva-se em consideração o comportamento social do parceiro, e os aspectos intangíveis da relação demonstram-se dominantes (DONEY; BERRY; ABRATT, 2007).

O **comprometimento** é considerado a fase mais avançada na relação entre parceiros, pois é a demonstração de um sentido de longo prazo (DWYER, SCHURR; OH, 1987). O comprometimento intensifica a satisfação das partes e confere maior estabilidade à relação, tornando a parceria mais efetiva e produtiva. A rede de cooperação sai favorecida assim como cada empresa individualmente (KIM, 2007). Sob esse aspecto, a consistência no relacionamento é fundamental, e a inconsistência gerará impacto negativo no comprometimento, uma vez que um parceiro não terá expectativa constante de colaboração da outra parte (DWYER, SCHURR; OH, 1987).

Brown, Lusch e Nicholson (1995) teorizam que dois processos principais regem o comprometimento entre parceiros. São eles: o **processo normativo** e o **instrumental**. O processo normativo é baseado na identificação das partes e na formatação de normas e valores, já o instrumental, surge com base na conformidade da atuação e no cumprimento de acordos. O comprometimento efetivo entre as partes, incentiva que ambos atuem de forma a atender os objetivos e necessidades conjuntas dos pares, estendendo a relação pelo maior tempo possível (KIM, 2007).

Na formação de alianças estratégicas, a confiança e o comprometimento são complementares, uma vez que o comprometimento não existe sem a confiança e que a confiança, sem o comprometimento, limita as relações empresariais a trocas efêmeras e superficiais (MORGAN; HUNT, 1994; GANESAN, 1994). O comprometimento, por sua vez, é fruto da confiança, pois a tendência a comprometer-se nasce justamente da valorização do relacionamento entre as partes.

Antecedentes da confiança e comprometimento

O modelo de relacionamento de Morgan e Hunt (1994) considera seis antecedentes fundamentais à criação de confiança e comprometimento. São eles:

- (1) Benefícios do Relacionamento,
- (2) Valores Compartilhados,
- (3) Comunicação,
- (4) Oportunismo,
- (5) Custos de Saída, e

(6) Poder Coercivo.

Tais elementos estão associados direta ou indiretamente à criação de confiança e comprometimento.

Benefícios do relacionamento

Quanto maiores forem os benefícios trazidos pelo relacionamento, maior será a valorização desta parceria e conseqüentemente maior será o comprometimento entre as partes. É fato que as relações que produzirem melhor desempenho e conseqüentemente mais benefícios percebidos, desenvolverão um nível superior de comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994).

É importante ressaltar que quanto maior o nível de comprometimento originado nos benefícios do relacionamento, maiores serão os custos de saída, ou pelo menos a percepção relativa aos custos de saída, e maior será a influência do poder coercitivo baseado na geração de uma relação maior de dependência (MORGAN; HUNT, 1994).

Valores compartilhados

Valores compartilhados são o que existe em comum em termos de cultura organizacional entre uma empresa e seu parceiro. Envolve aspectos como conduta ética, propósito, comportamentos, crenças e visões. Quanto maior for a identificação dos valores compartilhados entre as partes, mais valorizado será o relacionamento e maior será o nível de confiança e comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994).

Interessante notar que dentre todos os antecedentes fundamentais à criação de confiança e comprometimento, os valores compartilhados são o único que influenciam conjuntamente a ambos os aspectos (MORGAN; HUNT, 1994).

Comunicação

Comunicação é a propagação de informação entre partes. A importância da comunicação aumenta com o grau de relevância do conteúdo da informação. A comunicação sofre influência direta do canal utilizado, podendo ser formal ou informal, e quanto mais clara e transparente for a entrega, mais alinhada será a percepção e atendimento das expectativas das partes e mais positivamente se influenciará a confiança entre os parceiros (MORGAN; HUNT, 1994).

A estratégia de comunicação deve tornar claros os canais, a frequência de entrega, o

nível de transparência, o estilo, o grau de formalidade e a identificação de conteúdo assertivo e relevante (MOHR; NEVIN, 1990).

A comunicação é medida pelo nível de percepção. Quanto melhor a percepção da comunicação, maior será o grau de confiança, o que acabará por influenciar também o comprometimento. A comunicação é um dos principais fatores de influência na construção de confiança entre dois parceiros. Relações que conseguem estabelecer bons canais de comunicação tendem a serem mais duráveis e com isso promovem o comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994).

É importante ressaltar o valor da comunicação bilateral, uma vez que a troca de informação entre as partes gera uma oportunidade de aperfeiçoamento da relação e do desempenho individual dos parceiros, aumentando com isso as possibilidades de geração de vantagem competitiva (KIM, 2007).

A comunicação malfeita pode, por outro lado, prejudicar a relação, gerando desconfiança e por consequência queda no comprometimento. Mohr e Sohi denominam como transmissão seletiva, o fenômeno do fluxo negativo da comunicação. A transmissão seletiva trata-se não só da seleção da informação a ser passada ao parceiro, como também uma forma de distorção da informação. Esse fenômeno ocorre quando uma, ou mais partes relacionadas, passam a manipular e distorcer a informação de forma oportunista e acabam por alterar o equilíbrio de poder entre as partes (MORGAN; HUNT, 1994; COLLINS; RAVEN, 1969).

Oportunismo

Morgan e Hunt (1994) teorizam que o oportunismo ocorre quando uma das partes age com interesses egoístas visando benefício próprio em detrimento a regras acordadas e a comportamentos profissionais esperados. Diferente do comportamento antiético, que atinge normas sociais de parte a parte, o oportunismo ataca interesses específicos de parceiros, normalmente já especificados em acordos formais ou informais e contrariam obscuramente a conduta esperada por um parceiro (GANESAN *et al.*, 2010).

Na medida em que a relação fica comprometida com a simples percepção de oportunismo entre as partes, o parceiro afetado reduzirá sua confiança na relação, o que acarretará queda do nível de comprometimento podendo levar à extinção da relação (MORGAN; HUNT, 1994).

Custos de saída

Os custos de saída são os custos gerados com o término de um relacionamento.

Normalmente, quando se interrompe um relacionamento, custos são gerados ao iniciar-se um novo ciclo em busca de um novo parceiro para desempenhar a função da antiga relação, ou mesmo para desenvolver processos e investimentos com fins de internalizar tais tarefas. Há ainda custos relacionados à adaptação da parceria e à curva de aprendizagem. Todo este processo implica em dispêndio de tempo, de capital e de recursos humanos e materiais. É notável então, que a expectativa e a aversão a tais custos desenvolvam barreiras ao término da parceria, e leve uma das partes, ou ambas, a uma situação de dependência, o que gera como consequência, comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994).

Sob esse aspecto, o fator percepção faz grande diferença. O que vale é a expectativa de custos e não o valor real deles. As barreiras de saídas e por consequência o comprometimento, serão maiores, quanto maior for a percepção dos custos de saída. Sendo assim, quanto mais alta for a expectativa de custo, maior será o comprometimento, e quanto mais baixa for a expectativa, menor será o comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994).

Fica evidenciado dessa forma a relação direta dos custos de saída com o grau de comprometimento na relação, ao mesmo tempo em que se evidencia um forte aspecto de poder coercitivo sobre o equilíbrio desse aspecto.

5.5.2. Poder

O poder, numa relação de negócios, é a capacidade que uma das partes tem de controlar variáveis que influenciam a decisão e o comportamento da outra parte (HUNT; NEVIN, 1974). Sendo assim, poderá haver numa relação, a parte que exerce o poder, e aquela que recebe o poder, ou que sofre influência dele (FRENCH; RAVEN, 1959). O poder pode acontecer em diversos processos da relação, e o agente de poder poderá alterar-se nesses diferentes momentos.

A relação de poder pode influenciar toda a relação entre empresas, seus valores, decisões e comportamento (FRENCH; RAVEN, 1959), assim como é fator fundamental sob os aspectos dos custos de saída e oportunismo.

Schul e Babakus (1988) definem dois tipos de contexto sob as relações de poder, sendo elas: (1) **autoridade**, que é o direito formal de uma das partes determinar o comportamento da outra, normalmente regido por contratos, e (2) **dependência**, que é quanto uma das partes depende da outra para atingir seus objetivos.

Fontes de poder

Ao analisar as fontes de poder num relacionamento é possível identificar importantes informações sobre confiança, comprometimento, satisfação e produtividade (ELIAS, 2008). Para entender o poder, é preciso, inicialmente, compreender as fontes de poder, pois é daí que o poder emana (HUNT; NEVIN, 1974).

French e Raven (1959) definem que numa relação existe o influenciador e o influenciado e que o tipo de relação entre os dois definirá a fonte de poder. Os autores prosseguem com a categorização de seis fontes de poder social, são elas:

- (1) coerção (poder coercivo),
- (2) recompensa,
- (3) legitimidade,
- (4) referência,
- (5) especialista e
- (6) informacional.

Dessas fontes, a primeira é um tipo de poder coercivo e as cinco últimas são de natureza não coerciva.

Coerção ou poder coercivo

A **coerção** ou **poder coercivo** é aquele que envolve uma possível punição e influencia o comportamento do influenciado de uma maneira forçada, já o não coercivo é baseado na vontade própria do influenciado e nos benefícios e resultados percebidos e esperados (HUNT; NEVIN, 1974).

No poder coercivo, a expectativa de punição que o influenciado tem em relação ao influenciador, rege a relação, e faz com que o influenciador seja capaz de manipular o influenciado. Quanto maior for a suscetibilidade do influenciado em relação a punição a ser recebida, maior será a intensidade do poder exercido pelo influenciador (FRENCH; RAVEN, 1959). O poder coercivo costuma ser regido na fase de negociação entre as partes, especialmente no texto de contratos formais ou da legislação vigente (HUNT; NEVIN, 1974). Multas e temor ou ameaça de extinção de contratos são exemplos de poder coercivo.

Recompensa

Na fonte de poder **recompensa**, assim como no poder coercivo, existe a manipulação do influenciado, pelo influenciador. Neste caso o influenciador gera a recompensa como forma de manipular o comportamento do influenciado, porém ao contrário do poder coercivo, aonde o objetivo do influenciado é evitar a ação do poder, a recompensa é desejada e perseguida pelo mesmo. Prêmios e bônus por alcance de metas são os exemplos mais comuns de utilização dessa fonte de poder (FRENCH; RAVEN, 1959). As fontes de poder coerciva e de recompensa são caracterizadas por aspectos pessoais ou impessoais (ELIAS, 2008).

Legitimidade

Dentre todas as fontes de poder, a **legitimidade** é a mais complexa, pois envolve questões psicológicas e sociológicas (FRENCH; RAVEN, 1959). A legitimidade ocorre quando o influenciado sente que o influenciador tem direito genuíno a exercer poder, isso decorre de valores culturais, aceitação de uma estrutura social ou do poder delegado por um agente legitimador. Como exemplos de valores culturais têm aspectos como idade, senioridade, inteligência, etc., já a hierarquia caracteriza a aceitação de uma estrutura social e no caso do poder delegado por um agente legitimador, pode-se citar a eleição de líder para o exercício do poder (FRENCH; RAVEN, 1959; ELIAS, 2008).

Referência

A **referência** ocorre quando o influenciado se sente identificado com o influenciador e aspira comportar-se, pensar e decidir da mesma forma que ele, ou mesmo por desejar a mesma posição que o mesmo (ELIAS, 2008). Nesta fonte de poder, a influência acaba ocorrente sem a percepção explícita das partes, porém quanto maior for a identificação, mais forte será o poder de referência (FRENCH; RAVEN, 1959).

Especialista

Na fonte de poder **especialista**, o influenciado percebe no influenciador conhecimento ou habilidades especiais em determinada área de conhecimento, e acata sua influência por entender que o mesmo é alguém que domina o tema em questão. Um exemplo típico é quando um gestor age de acordo com o conselho de um consultor, por acreditar no conhecimento que o mesmo tem em determinada área (ELIAS, 2008). Tanto a fonte de poder especialista, como a referência, tem ligação estreita com a existência de confiança entre as partes (DWYER; SCHURR; OH, 1987), porém o poder de referência acaba sendo mais abrangente, pois

diferente do especialista, não é limitado somente a uma área específica do conhecimento (FRENCH; RAVEN, 1959).

Informacional

A fonte de poder **informacional** ocorre quando o influenciador tem informações e dados que o influenciado não tem e deseja, e pode ser passado de forma técnica direta, ou como um argumento racional, ou mesmo por persuasão ou até na forma de uma sugestão indireta (ELIAS, 2008). Desta forma, o poder informacional acaba sendo considerado como um complemento do poder de referência. O poder se consolida quando o influenciador consegue ter controle de manipulação da informação, seja da forma como ela será passada ou do momento que será passada, chegando inclusive à possibilidade de falsificação da informação, a isso se dá o nome de transmissão seletiva (MOHR; SOHI, 1995; RAVEN, 1965).

Interessante destacar que as fontes de poder (4) referência, (5) especialista e (6) informacional, podem ser exercidas como forma de serviços ou assistência do agente influenciador para o influenciado (HUNT; NEVIN, 1974).

French e Raven (1959) teorizam que uma tentativa de exercer o poder fora da área de abrangência pode reduzir o poder e inclusive abalar a confiança existente no relacionamento. É importante destacar que todas as fontes de poder carecem de legitimidade para consolidarem um poder saudável dentro de uma relação entre empresas, caso contrário pode gerar resistência, quebra de confiança e comprometimento, e uma enorme pré-disposição no influenciado em sair da relação problemática.

É importante ressaltar que o poder parte não da capacidade expressa do influenciador, mas sim da percepção que o influenciado tem. A percepção do influenciado é que regerá o seu comportamento frente ao influenciador, conferindo ou não poder a este último (HUNT; NEVIN, 1974).

Consequências do poder

Ao analisarmos as consequências do poder, encontraremos evidências de que as fontes não coercivas acabam ajudando a consolidar relações mais estáveis, cooperativas e leais, contribuindo fundamentalmente na construção de relações baseadas em confiança e comprometimento. Já as relações fundadas em fontes coercivas de poder, costumam ser menos duráveis e tem suas bases de confiança e comprometimento menos estáveis

(MORGAN; HUNT, 1994; HUNT; NEVIN, 1974).

Há evidências ainda, de que quanto mais fontes de poder não coercivo estiverem envolvidas em uma relação, maior será a percepção de poder que o influenciado terá em relação ao agente influenciador, haverá ainda menos conflitos, e uma relação estável e longínqua será mais provável (BROWN; LUSCH; NICHOLSON, 1995).

Resultados da confiança e comprometimento

Morgan e Hunt (1994) elencaram os principais aspectos responsáveis pelo sucesso de um relacionamento baseado em confiança e comprometimento. São eles:

- (1) Conformidade,
- (2) tendência a sair,
- (3) cooperação,
- (4) incerteza, e
- (5) conflito.

Conformidade

O termo **conformidade** vem de concordância, aquiescência ou consentimento, é utilizado para compreender em que medida uma das partes acata, concorda ou adere aos termos, requisitos e políticas da outra parte (MORGAN; HUNT, 1994). A conformidade pode ser um efeito do poder coercivo, porém também é uma iniciativa própria do influenciado, ou seja, é de livre e espontânea vontade que o parceiro aceita a influência, e essa aceitação é fruto da confiança e do comprometimento na relação. Uma relação tende ao sucesso no longo prazo, quanto mais embasada for numa conformidade baseada em confiança e comprometimento e não na influência do poder coercivo (FRENCH; RAVEN, 1959; MORGAN; HUNT, 1994).

Tendência a sair

A **tendência a sair** é medida pela probabilidade de um parceiro deixar a parceria no futuro (MORGAN; HUNT, 1994). O nível de comprometimento é inversamente proporcional à tendência a sair, sendo assim, quanto menor o nível de comprometimento, maior a probabilidade de o parceiro encerrar a parceria, e vice-versa. Já a estabilidade é um benefício à parceria, uma vez que reduz as chances de término do relacionamento e induzem um maior

comprometimento à relação (DWYER; SCHURR; OH, 1987). Percebe-se que o comprometimento acaba por incentivar a estabilidade e tendência de permanência dos pares no relacionamento.

Cooperação

A **cooperação** é um dos resultados mais desejáveis em um relacionamento e é notada quando duas partes distintas trabalham em parceria por objetivos comuns (ANDERSON; NARUS, 1990). Os níveis de confiança são maiores em relacionamentos aonde há cooperação (DWYER; SCHURR; OH, 1987; MORGAN; HUNT, 1994) e os resultados individuais para cada membro da parceria acabam sendo melhores do que seus membros seriam capazes de alcançar sozinhos (ANDERSON; NARUS, 1990), aumentando conseqüentemente a vantagem competitiva de cada um. Os bons resultados da cooperação, baseados no comprometimento e confiança, promovem o sucesso da relação como consequência.

Morgan e Hunt (1994) destacam que a cooperação não elimina os conflitos de um relacionamento, uma vez que os parceiros podem ter disputas na defesa de alguns pontos cujos objetivos são distintos.

Vale destacar também a diferença entre cooperação e conformidade. A conformidade é um tipo de concordância passiva e sujeita inclusive ao poder coercivo, já a cooperação é proativa e envolve esforço e comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994).

Incerteza

A **incerteza** ocorre quando um parceiro não está bem informado o suficiente para tomar uma decisão segura, quando não tem informações ou capacidade de prever os resultados de suas decisões e acaba por não ter confiança e segurança nas suas escolhas. A incerteza é reduzida na proporção contrária ao nível de confiança. Quanto mais confiança o parceiro tiver, maior será a segurança de suas decisões e menor a incerteza (MORGAN; HUNT, 1994).

Conflito

O **conflito** ocorre em um relacionamento quando uma das partes tem a percepção de que a outra parte se comportou de forma a impedir que o objetivo do relacionamento seja alcançado. Essa percepção gera um estado de tensão, gerando frustração e stress (HUNT, 1995; SCHUL; BABAKUS, 1988). O conflito é natural à interação humana e conseqüentemente faz parte das relações comerciais (PLANK; NEWELL, 2007). É obrigação

dos gestores de relacionamento se dedicar a minimização do nível de conflito para o bem da parceria, e a melhor forma de fazer isso é a atenção à percepção que os membros do canal tem da organização da relação. Quanto mais claro e transparente forem os processos de tomada e implementação de decisões, e quanto maior for o nível de envolvimento e participação dos membros da parceria, menor será o nível de conflitos. Os conflitos têm impacto direto no nível de cooperação, sendo inversamente proporcionais, ou seja, quando maior o nível de conflito, menor será o nível de cooperação (SCHUL; BABAKUS, 1988).

Rosenbloom (1973) indica que o conflito pode ter três possíveis efeitos na eficiência, são eles:

- (1) efeito negativo,
- (2) efeito nulo, e
- (3) efeito positivo.

Efeito negativo

Quando há uma redução na eficiência devido ao conflito, pode-se dizer que há o **efeito negativo**. Quanto maior o nível de conflito, menor será a eficiência do canal. O conflito de efeito negativo impacta diretamente na redução da confiança, comprometimento e cooperação (ROSENBLOOM, 1973; PLANK; NEWELL, 2007).

Efeito nulo

O conflito de **efeito nulo** é quando o conflito, embora existente, não gera ações de parte a parte. Essa situação é muito comum quando a relação é interdependente, ou seja, quando uma das partes, ou ambas, tem uma dependência extrema do outro para atingir seus objetivos. Na medida em que não há ações negativas, o efeito acaba sendo insignificante e passageiro, e as partes aprendem a conviver com o conflito por necessidade (ROSENBLOOM, 1973).

Efeito positivo

O **efeito positivo** pode acontecer quando o conflito provoca entre as partes uma reação construtiva que leva à melhora do relacionamento. É quando as partes em conflito refletem as políticas e ao reavaliarem os processos e a alocação de recursos, melhoram a eficiência da parceria (ROSENBLOOM, 1973). Os benefícios desse aperfeiçoamento podem ser a melhora

da comunicação, aprendizados que reduzam conflitos futuros, melhor distribuição do poder, aperfeiçoamento do desempenho financeiro e otimização das políticas relacionais (HUNT, 1995; ROSENBLOOM, 1973). **Quanto maior a confiança no relacionamento, maior será a chance de que conflitos resultem em efeitos positivos** (MORGAN; HUNT, 1994).

5.6. Marketplaces, sistemas e assimetrias de informação

5.6.1. Marketplaces

O marketplace é uma plataforma tecnológica digital com endereço eletrônico (site) e com objetivo de promoção de venda. Seu principal diferencial é promover a integração de diversos vendedores. Os clientes do marketplace, independentemente do número de vendedores, realizam uma jornada de compras única (conceito *one-stop-shop*), uma vez que todas as ofertas são disponibilizadas através de um único carrinho de compras, pagamento e, em alguns casos, entrega (DI GIORGI, 2012).

A escolha do marketplace on-line como ferramenta para aumento de competitividade do polo comercial diante da crescente digitalização dos consumidores, não é vista por este estudo como solução definitiva para o problema, mas como opção válida de estudo.

O maior desafio para qualquer negócio de *e-commerce* é a audiência, como numa loja de rua num ponto comercial ruim, uma loja on-line desconhecida não tem visitação, e conseqüentemente não vende. O sucesso dos marketplaces está intimamente ligado à capacidade dos mesmos em atrair audiência e conseqüentemente gerar vendas para os parceiros vendedores (DI GIORGI, 2012).

O marketplace é o ponto de relacionamento do cliente e por consequência, normalmente o cliente é do marketplace e não dos vendedores. O direito ao cadastro dos clientes costuma ser regido contratualmente e no caso do marketplace não ceder o contato do cliente, ele cede aos vendedores somente os dados essenciais para o faturamento e entrega (DI GIORGI, 2012; FELITTI, 2012).

Os marketplaces podem ser generalistas, comercializando todo tipo de categorias de produtos, ou “nichados”, com foco em algumas categorias específicas. A seguir os principais modelos atuais de marketplace e suas principais características:

Modelo	Características	Exemplos no Brasil	Estoque Próprio	Checkout Próprio	Cliente é de quem?
Marketplace Híbrido	Varejo Próprio + Terceiros	Americanas, Extra, Submarino, Fast Shop	Sim	Sim	Marketplace
Marketplace Puro	Apenas Terceiros	Farfetch	Não	Sim	Marketplace
Marketplace Híbrido C2C	Varejo Próprio + Terceiros e permite vendedores pessoa física	The Gallerist	Sim	Sim	Ambos
Marketplace Puro C2C	Apenas Terceiros e permite vendedores pessoa física	Mercado Livre, Elo7	Não	Sim	Ambos
Integração de Lojas	Varejo Próprio + Terceiros	Plataforma VTex	Não	Sim	Ambos

Quadro 3 - Modelos de Marketplace e suas características

Fonte: Autoria própria com base em Grandes (2013), Felitti (2012), Parente (2012) e Di Giorgi (2012).

O **marketplace híbrido** é aquele que tem operação própria de comércio eletrônico, com compra, operação logística e venda de produtos, e agrega à sua operação vendedores terceiros. Historicamente, os principais marketplaces híbridos do Brasil, iniciaram-se nas operações dos maiores *players* de comércio eletrônico do varejo nacional, destacando-se Americanas.com, Submarino, Shoptime, Extra, Casas Bahia, Ponto Frio, Fast Shop, dentre outros. Em geral, essas operações se valeram de sua grande audiência e *market share* para potencializar seus ganhos vendendo o estoque de terceiros e ganhando comissão sobre essas vendas.

O **marketplace puro** não tem operação própria de compra e venda, atua somente com produtos de terceiros, e é responsável pelo pagamento e pela garantia de crédito. Aos marketplaces puros, é indispensável a geração de audiência para garantir a venda dos terceiros.

O **marketplace C2C** permite que além de pessoas jurídicas, pessoas físicas também vendam através da plataforma. Dentre os marketplaces C2C existem os puros e os híbridos, a diferença é que o puro não tem gestão própria de produtos, já os híbridos sim. Como exemplos dentre os puros, podemos citar o Mercado Livre e o Elo7, e dentre os híbridos, o

The Gallerist, que além de coleção de moda própria, oferece linhas de lojas e estilistas pessoas físicas.

Por fim, temos as **integrações de lojas** que é o modelo mais recente de marketplace. As integrações de lojas é um recurso que está sendo oferecido principalmente entre os provedores de plataformas de comércio eletrônico e permite que lojas que possuam a mesma plataforma possam integrar suas operações de forma sistêmica e disponibilizar o seu catálogo de produtos no site do parceiro. Soluções que integram plataformas diferentes já estão sendo desenvolvidas.

O marketplace evoluiu o antigo modelo de shopping virtual, que concentram num único endereço eletrônico, diversos vendedores, mas que não realiza o processo de compra concentrado dentro de sua plataforma, no modelo de shopping virtual, o cliente é direcionado para a loja do vendedor. Para proporcionar um atendimento completo ao cliente final, o marketplace precisa estabelecer sistemas de informação muito eficientes entre as três partes que compõe a jornada de compras, que são o marketplace, o vendedor terceiro e o cliente final. É preciso cobrir todas as etapas do processo, desde a integração da oferta do vendedor, promoção do produto, controle logístico, atendimento, pagamentos até o controle da satisfação do cliente final.

Resumidamente, o marketplace oferece o canal de vendas, a audiência selecionada, a promoção do produto através da aquisição de mídia, o gateway de pagamentos, a análise de crédito, garantia contra contestação do pagamento, sistemas de informação automatizados que forneçam comunicação entre as três partes (marketplace, vendedor e cliente final), e em troca disso recebe uma remuneração, normalmente variável de acordo com as vendas do vendedor.

5.6.2. Sistemas e assimetrias de informação

Os agentes econômicos, mesmo que numa rede de cooperação entre empresas, têm diferentes tipos de acessos às informações. Em determinadas transações, certa parte pode ter informações privadas aos demais agentes. Essas informações privadas muitas vezes são inacessíveis às demais partes, pois podem ter sido geradas internamente ou envolvem custos para aquisição. A essas diferenças de acesso às informações de mercado dá-se o nome de assimetrias de informação (AZEVEDO, 1997).

A teoria econômica clássica parte do pressuposto que todos os agentes econômicos envolvidos em determinado mercado tenham o mesmo nível de acesso à informação e que toda informação é perfeita. Porém o fenômeno da assimetria de informação deixa claro uma

fragilidade na teoria clássica. Ao longo dos anos surgiram teorias que levaram em conta as assimetrias de informação, dentre elas está a Teoria do Agente e Principal.

A **teoria do agente e principal** leva em consideração a atuação de dois protagonistas, denominados agente e principal. Ambos se relacionam por meio de operações de mercado e o retorno do principal depende da ação do agente. A teoria analisa as divergências e custos consequentes de um relacionamento cooperativo baseado em agentes com interesses divergentes (EISENHARDT, 1989).

Jensen e Mackling (1976) consideram que a relação Principal-Agente é um arranjo de mercado aonde o Principal contrata e delega poder ao Agente, para que este realize um serviço em seu nome. O Principal pode ser desde uma pessoa física até uma rede de empresas, enquanto o Agente pode ser um prestador de serviço, uma empresa ou associação. Considerando que ambas as partes buscam a maximização dos seus próprios objetivos na operação, é bem provável que haja conflito de interesses, aonde o Agente poderá agir em detrimento aos objetivos do Principal (JENSEN; MECKLING, 1976). Em relações dessa natureza ocorre uma assimetria de informações, pois é difícil ou custoso ao Principal acessar as informações ou ações do Agente, a consequência possível é a negligência do Agente aos interesses do Principal (EISENHARDT, 1989) e comprometimento da relação entre as partes.

Há que se considerarem dois aspectos fundamentais, na Teoria do Agente e Principal, causados especialmente pela assimetria de informações, são eles: A seleção adversa e o risco moral.

O **risco moral** ocorre quando o Agente não respeita o contrato firmado com o Principal e age isoladamente, e normalmente de forma oculta, de acordo com seus próprios interesses (PONDÉ, 2002; VARIAN, 2000), buscando vantagens para si em detrimento à outra parte (AZEVEDO, 1997). O risco moral denota também a incapacidade por parte do Principal em influenciar o Agente a realizar suas tarefas de acordo com os interesses primários do contrato, ou seja, a favor do Principal (GURBAXANI; WHANG, 1991).

Uma das soluções aplicáveis ao risco moral é uma estratégia de incentivos conduzida pelo Principal e voltada ao Agente, que poderá beneficiar-se de acordo com a obtenção de resultados tangíveis entregues ao contratante. Essa estratégia mitiga o custo e dificuldades relacionadas à assimetria de informações (GURBAXANI; WHANG, 1991) uma vez que o Agente poderá motivar-se a agir de acordo com os interesses do Principal.

Já na **seleção adversa**, a assimetria de informação é fruto da não da motivação explícita do Agente em buscar seu próprio benefício, mas sim da falta de informações por parte do Principal em relação à capacidade do Agente em realizar a operação contratada

(AKERLOF, 1970). Nesse caso, também de forma oportunista, o Agente pode ocultar informações (VARIAN, 2000) e adotar ações que comprometam a qualidade do serviço ou produto a ser entregue, em detrimento aos interesses do Principal.

A adoção de mecanismos supraempresa de sinalização de mercado pode reduzir esse tipo de comportamento, como selos de qualidade e agentes de inspeção que possam certificar a qualidade do produto ou serviço fornecido (WIGAND; PICOT; REICHWALD, 1997).

A teoria do Agente e Principal indica ainda que sistemas de informação e dispositivos de monitoramento eficientes e acessíveis a ambas as partes são comprovadamente mecanismos efetivos para mitigação dos problemas relacionados à assimetria de informação, uma vez que promovem o monitoramento das ações do Agente e disponibilização das informações da operação (GURBAXANI; WHANG, 1991). Quando a informação é prestada ao Principal a tendência é que a conduta oportunista do Agente seja inibida (EISENHARDT, 1989; CLEMONS; ROW, 1992).

Os mercados eletrônicos, por seu alto nível de engajamento com sistemas de informação, são ainda mais suscetíveis à adoção de mecanismos sistêmicos voltados à redução da assimetria de informação e mitigação dos riscos morais e de seleção adversa, pois o fácil acesso à informação permite a redução do custo envolvido (ALBERTIN, 2004).

5.7. Matriz de amarração

Os estudos acadêmicos qualificam-se na medida em que conseguem equilibrar a consistência dos referenciais teóricos, com os objetivos do trabalho e com as técnicas de análise utilizadas. A relação entre a pesquisa de campo e a teoria é bidirecional. A teoria fomenta a pesquisa empírica e baliza seus resultados. Por sua vez, a pesquisa empírica serve para testar as teorias existentes e estimular estudos que acabam por criar novas teorias (TELLES, 2001).

O **conceito de matriz de amarração** foi criado por **Mazzon (1981)** com o objetivo de avaliar a “coerência das relações estabelecidas entre as dimensões e decisões de encaminhamento de uma pesquisa” e dessa forma indicar a “consistência metodológica” da ação científica (MAZZON, 1981). A proposta do instrumento de Mazzon (1981) é conciliar sistemicamente: (1) o quadro teórico, (2) os objetivos a serem atingidos, (3) as hipóteses formuladas pelo estudo e (4) o tratamento de dados em termos qualitativos. O que permite um exame mais claro da qualidade da pesquisa.

A matriz de amarração (MAZZON, 1981) é uma ferramenta que sintetiza e

esquematiza a configuração da pesquisa a ser desenvolvida, oferecendo ao pesquisador uma visão panorâmica do trabalho a ser realizado, com todas as suas dificuldades, desacerto na definição, no andamento da pesquisa, na apresentação da análise e dos resultados do estudo. Ela traz as conexões do referencial teórico, com os objetivos e questões de pesquisa e, com as técnicas de análise de dados. Essa visão prévia, que a matriz oferece ao estudo, é essencial para minimização das dificuldades a serem enfrentadas e afinamento da metodologia de análise (TELLES, 2001).

Referencial Teórico	Autores	Resumo	Objetivos da Pesquisa
Cluster Comercial	Zacharelli (2008) Porter (1998) Klink (2001) Silva Costa, Donaire e Gaspar (2017)	1) Concentração Geográfica 2) Grupamento Empresarial 3) Cenário de competitividade e complementaridade 4) Vantagem Competitiva em relação a empresas isoladas. 5) Cooperação entre as empresas do cluster comercial	(2) Identificar as barreiras à execução do conceito. (3) Levantar as características necessárias para o sucesso do conceito.
Redes de Cooperação	Pfohl e Buse (2000) Williams (2002) Amato Neto (2000) Camarinha-Matos e Lima (1999)	1) Combinação de competências complementares entre as empresas da rede 2) Compartilhamento de Custos e Riscos 3) Compartilhamento de Recursos 4) Coordenação de esforços voltados à criação de vantagem competitiva 5) Existência de Confiança dentre os participantes 6) Competitividade natural entre os membros 7) Interdependência Vertical ou Horizontal (cooperação entre empresas do mesmo mercado ou não) 8) Opção pela estrutura hierárquica ou de mercado (produção interna ou externa)	(2) Identificar as barreiras à execução do conceito. (3) Levantar as características necessárias para o sucesso do conceito.
Desinstitucionalização do Campo	Da Silva (2017) Maguire, Hardy e Lawrence (2004)	1) A desinstitucionalização é a primeira e fundamental etapa	(2) Identificar as barreiras à execução do conceito.

		no processo de mudança	(3) Levantar as características necessárias para o sucesso do conceito.
Empreendedor Institucional Varejista	Seo e Creed (2002) Da Silva (2017) Suddaby e Greenwood (2005)	1) A Importância do EIV no processo de liderança dentro de um cluster comercial	(2) Identificar as barreiras à execução do conceito (3) Levantar as características necessárias para o sucesso do conceito.
Relacionamento (Confiança, Comprometimento e Cooperação)	Morgan e Hunt (1994) Webster (1992) Anderson (1995) Doney, Berry e Abratt (2007)	1) Bons relacionamentos B2B aumentam a competitividade das empresas. 2) Parcerias Laterais (entre empresas competidoras) reforça os diferenciais frente a concorrência 3) A confiança e comprometimento são as bases para o estabelecimento bem sucedido de uma rede de cooperação entre empresas.	(2) Identificar as barreiras à execução do conceito. (3) Levantar as características necessárias para o sucesso do conceito.
Marketplace e Sistemas de Informação	Jensen e Meckling (1976) Eisenhardt (1989) Azevedo (1997) Akerlof (1970) Clemons e Row (1992) Gurbaxani e Whang (1991)	1) A influência dos Sistemas de Informação na redução das assimetrias de informação. 2) As assimetrias de informação ocorrem por ação deliberada ou não dos atores de negócios. 3) As assimetrias de informação prejudicam as redes de cooperação e minam a confiança entre as partes. 4) Efeitos da teoria do agente e principal. 5) Implicação de riscos morais ou de deleção adversa. (sistemas de informação podem normatizar e trazer transparência às implicações 4 e 5)	(1) Testar a adesão dos lojistas ao conceito. (2) Identificar as barreiras à execução do conceito. (3) Levantar as características necessárias para o sucesso do conceito. (4) Apresentar sugestões para o modelo de negócio.

Quadro 4 - Matriz de amarração

Fonte: Autoria própria com base em Mazzon (1981)

6. METODOLOGIA

Este capítulo descreve a escolha da metodologia utilizada para a realização deste trabalho, explanando a pesquisa empírica, a coleta de dados e a análise dos resultados, além de detalhar os procedimentos de cada etapa do estudo.

Foi utilizada a metodologia de análise de campo, com base numa abordagem qualitativa, cujas características e implicações serão descritas a seguir:

6.1. Abordagem qualitativa

Ao levar-se em consideração o caráter exploratório dos objetivos do trabalho, compreende-se que o principal papel da abordagem qualitativa é compreender o contexto dos atores e do ambiente estudado, e não a obtenção de conclusões efetivas (MALHOTRA, 2006). É importante citar também que uma abordagem qualitativa é mais indicada quando o tema a ser estudado possua poucos e limitados estudos acadêmicos (STRAUSS; CORBIN, 2008). Diferente da abordagem quantitativa, a abordagem qualitativa não permite a análise de conclusões concretas ou de generalizações, no entanto ela traz uma visão ampla do ambiente e do contexto vivido pelos atores do estudo e pela realidade do campo (MALHOTRA, 2006). Isso permite interpretar as diferentes visões do mundo, mas mantendo o contexto local (KVALE, 1996).

Stake (1995) elucida que a pesquisa qualitativa busca a particularidade dos casos únicos, enquanto a quantitativa é generalista e trata casos únicos como pontos fora da curva. Somente pesquisas qualitativas permitem analisar questões subjetivas, porém importantes. Os objetivos deste estudo envolvem questões subjetivas, relacionadas especialmente com a opinião dos atores, o contexto que cada empresa vive e o ambiente de negócios. Muitos desses aspectos são subjetivos e, portanto, a análise qualitativa demonstrou-se a mais adequada para o trabalho.

Epistemologicamente a pesquisa de abordagem qualitativa é construtivista e não determinista, ao pesquisador resta que os resultados são fruto do contexto social e cognitivo dos atores envolvidos. O conhecimento não é descoberto, ele é construído em cima da realidade existente, ou seja, o conhecimento é passível de interpretação e não de identificação. A realidade é formada pelos atores, por suas visões individuais e coletivas e pelo ambiente contextual, sem os quais, a realidade não existiria (STAKE, 1995).

O objetivo da **pesquisa qualitativa** é então construir conhecimento coletivo a partir de descrições ricas e detalhadas, que levem em consideração o máximo possível, as diferentes visões e realidades existentes no campo (STAKE, 1995).

Stake (1995) cita também que a descrição profunda e sólida das percepções individuais dos atores do campo de estudo, ajuda a estimular novos estudos e reflexões, o que torna a abordagem mais complexa, porém mais flexível.

6.2. Análise de campo

O método escolhido para atingir os objetivos deste trabalho foi a análise de campo. O pesquisador busca, através deste método, compreender os atores e suas realidades, sem interferir ou influenciar em suas visões e crenças. É preciso considerar as diversas realidades que possam influenciar os atores, e considerar suas visões individuais mesmo que contraditórias (STAKE, 1995). O conhecimento, fruto do trabalho, é construído justamente a partir da análise dessas realidades diversas.

A utilização deste método é indicada quando o pesquisador tem pouca ou nenhuma influência sobre o campo analisado, e procura compreender o contexto geral e real do ambiente em questão. Isso leva ao entendimento sob a ótica do pesquisador e traz ao leitor um conhecimento inédito (EISENHARDT, 1989).

O presente estudo foca-se na análise de campo do polo comercial existente no bairro do Brás, São Paulo – SP. O Bairro do Brás foi escolhido por dois motivos. O primeiro é em razão de que o pesquisador é empresário e lojista no Brás há mais de 20 anos, numa empresa com mais de 50 anos de atuação no bairro, é também dirigente da ALOBRÁS (Associação de lojistas do Brás). Esses elementos trazem ao pesquisador facilidades no acesso a conhecimentos, dados e pessoas (outros empresários) o que favorece o estudo. O segundo motivo é pelo Brás ser um dos maiores, senão o maior, cluster comercial de rua em atividade no Brasil, dando ao estudo relevante impacto de representatividade e importância.

Para a realização da análise de campo, foi utilizada uma entrevista com os empresários lojistas presentes no campo.

A Figura 3 demonstra os passos seguidos pelo estudo:

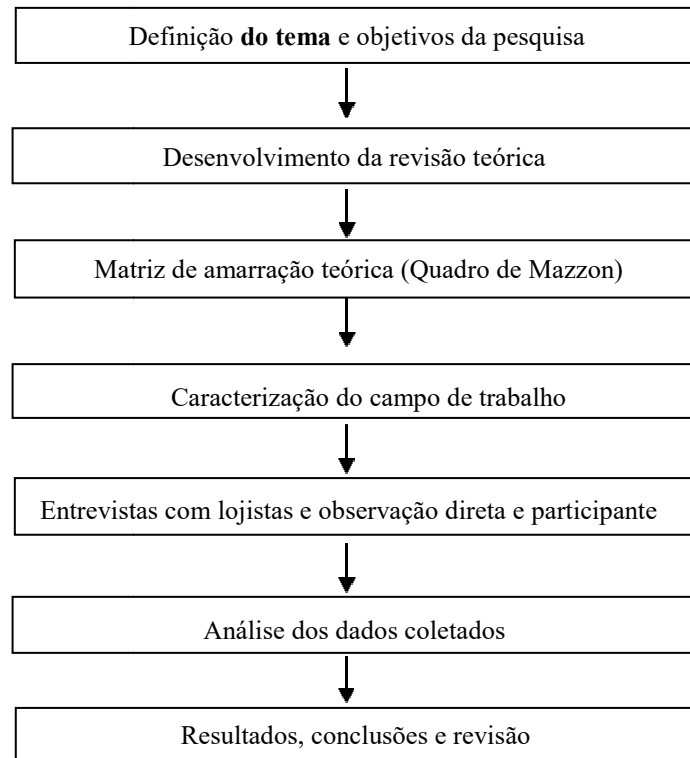


Figura 3 - Modelo do estudo de campo

Fonte: Autoria própria

6.3. Matriz de amarração com perguntas da entrevista focada

Após apresentar a revisão bibliográfica sobre os elementos conceituais, este trabalho propõe uma pesquisa empírica através de uma análise de campo, e então a utilização da matriz de amarração proposta por Mazzon (1981).

O referencial teórico fornece a base de informações que guia o estudo, no entanto, a teoria não serve para validar os resultados, serve para estruturar a coleta e análise de dados. Tais informações balizam a organização e análise do conteúdo coletado nas entrevistas (MALHOTRA, 2006). Baseado no conhecimento adquirido com a revisão teórica e com a compreensão do contexto do campo foi possível estruturar a coleta de dados e os procedimentos para as próximas etapas do estudo que serão discutidos no próximo capítulo.

O quadro 5 apresenta a Matriz de Mazzon (1981) já com as perguntas das entrevistas focadas relacionadas a cada referencial teórico e coordenadas com os objetivos da pesquisa.

Referencial Teórico	Autores	Resumo	Objetivos da Pesquisa	Entrevista/Perguntas
Cluster Comercial	Zacharelli (2008) Porter (1998) Klink (2001) Silva Costa, Donaire e Gaspar (2017)	1) Concentração Geográfica. 2) Grupamento Empresarial. 3) Cenário de competitividade e complementaridade. 4) Vantagem Competitiva em relação a empresas isoladas. 5) Cooperação entre as empresas do cluster comercial	(2) Identificar as barreiras à execução do conceito. (3) Levantar as características necessárias para o sucesso do conceito.	1) Porque você escolheu o Brás para sediar o seu negócio? 2) Quais as principais vantagens competitivas que você considera ter por estar no Brás? 3) Quais as principais oportunidades que o Brás tem? 4) Quais as principais fraquezas do Brás? 5) Quais as principais ameaças que o Brás tem hoje em dia? 9) As empresas que compõe o polo comercial do Brás exercem cooperação entre si?
Redes de Cooperação	Pfohl e Buse (2000) Williams (2002) Amato Neto (2000) Camarinha-Matos e Lima (1999)	1) Combinação de competências complementares entre as empresas da rede 2) Compartilhamento de Custos e Riscos 3) Compartilhamento de Recursos 4) Coordenação de esforços voltados à criação de vantagem competitiva 5) Existência de Confiança dentre os participantes 6) Competitividade natural entre os membros 7) Interdependência Vertical ou Horizontal	(2) Identificar as barreiras à execução do conceito. (3) Levantar as características necessárias para o sucesso do conceito.	16) Por que você acha que os lojistas do Brás ainda não se organizaram em torno de um projeto como esse?

		(cooperação entre empresas do mesmo mercado ou não) 8) Opção pela estrutura hierárquica ou de mercado (produção interna ou externa)		
Desinstitucionalização do Campo	Da Silva (2017) Maguire, Hardy e Lawrence (2004)	1) A desinstitucionalização é a primeira e fundamental etapa no processo de mudança	(2) Identificar as barreiras à execução do conceito. (3) Levantar as características necessárias para o sucesso do conceito.	6) Você considera a internet uma ameaça para o Brás? 14) Diante da atual situação comercial do Brás, esse tipo de iniciativa é desejável? Por que? 15) Essa plataforma digital poderia reforçar a posição competitiva do polo comercial como um todo? 17) Você considera sua empresa e gestão preparadas para aderirem a um projeto como esse?
Empreendedor Institucional Varejista	Seo e Creed (2002) Da Silva (2017) Suddaby e Greenwood (2005)	1) A Importância do EIV no processo de liderança dentro de um cluster comercial	(2) Identificar as barreiras à execução do conceito. (3) Levantar as características necessárias para o sucesso do conceito.	18) Quem você acha que poderia liderar esse projeto? 19) Quais as características necessárias para essa liderança?
Relacionamento (Confiança, Comprometimento e Cooperação)	Morgan e Hunt (1994) Webster (1992) Anderson (1995) Doney, Berry e Abratt (2007)	1) Bons relacionamentos B2B aumentam a competitividade das empresas. 2) Parcerias Laterais (entre empresas competidoras) reforça os diferenciais frente a concorrência 3) A confiança e	(2) Identificar as barreiras à execução do conceito. (3) Levantar as características necessárias para o sucesso do conceito.	7) Qual relacionamento você e sua empresa têm com outras empresas do bairro? Comercial e/ou social? 8) Existe confiança e comprometimento entre as empresas do Brás? 10) Caso não haja confiança, comprometimento e cooperação entre as

		comprometimento são as bases para o estabelecimento bem sucedido de uma rede de cooperação entre empresas.		empresas do Brás. Em sua opinião, qual o motivo disso? 11) Você acredita que as empresas do Brás possam aliar-se de forma bem-sucedida?
Marketplace e a Influência dos Sistemas de Informação na redução das assimetrias de informação	Jensen e Meckling (1976) Eisenhardt (1989) Azevedo (1997) Akerlof (1970) Clemons e Row (1992) Gurbaxani e Whang (1991)	1) A influência dos Sistemas de Informação na redução das assimetrias de informação. 2) As assimetrias de informação ocorrem por ação deliberada ou não dos atores de negócios. 3) As assimetrias de informação prejudicam as redes de cooperação e minam a confiança entre as partes. 4) Efeitos da Teoria do Agente e Principal. (Sistemas de Informação podem normatizar e trazer transparência a essa relação) 5) Implicação de Riscos Morais ou de Seleção Adversa. (Sistemas de Informação podem normatizar e trazer transparência a essas implicações)	(1) Testar a adesão dos lojistas ao conceito. (2) Identificar as barreiras à execução do conceito. (3) Levantar as características necessárias para o sucesso do conceito. (4) Apresentar sugestões para o modelo de negócio.	12) Você estaria disposto a participar? Por que? 13) Qual sua opinião sobre esse conceito? Algo precisa ser revisto e/ou melhorado? Alguma contribuição a dar? 20) Sobre o seu produto. Você trabalha marca própria ou revenda? 21) O seu produto é, ou seria, bem-sucedido numa plataforma com essa? 22) Sua empresa tem um sistema informatizado de gestão? 23) Sua empresa controla seu estoque? Se sim, controla por cor e tamanho? Somente por tamanho? Ou somente por referência? 24) Seu sistema de gestão tem capacidade de integrar-se com outros sistemas (API)? 25) Sua empresa tem capacidade de fazer reserva de estoque sem o risco de as peças serem vendidas também na loja física? 26) Como você acha que poderia ser o subsídio financeiro para a manutenção de um sistema como esse? Ex.: comissão, taxa de

				<p>manutenção, alguma nova ideia?</p> <p>27) Se fosse comissão, até qual percentual de comissão sua empresa seria capaz de pagar, a fim de manutenção e atualização do sistema apresentado no conceito?</p> <p>28) Num sistema como esse, sua empresa seria capaz de manter o mesmo preço da loja física também no marketplace?</p> <p>29) Há mais alguma consideração, visão ou opinião que você gostaria de compartilhar?</p>
--	--	--	--	---

Quadro 5 – Matriz de Mazzon (1981) com perguntas da entrevista focada

Fonte: Autoria própria com base em Mazzon (1981)

6.4. Coleta de dados

Um estudo baseado em uma análise de campo se baseia em múltiplas fontes de evidência. É preciso reunir dados, sejam qualitativos ou quantitativos, para poder entender o contexto do ambiente de estudo e explorar as possibilidades em relação aos objetivos do trabalho. A pesquisa de campo tem um caráter exploratório, aonde, durante a sua execução, surgem novas ideias que acabam por adaptar e induzir novos questionamentos à investigação. A análise contará ainda com a influência dos atores entrevistados e com a observação do pesquisador (EISENHARDT, 1989; MALHOTRA, 2006; YIN, 2003).

Yin (2003) apresenta seis fontes de evidência para coleta de dados, sendo elas:

- (1) documentação;
- (2) registros em arquivo;
- (3) entrevistas;
- (4) observações diretas;

(5) observação participante;

(6) artefatos físicos.

Para o presente estudo utilizamos quatro dessas fontes de evidência.

A. Documentação:

A documentação é uma fonte de evidência importante para um estudo de campo, de lá é possível extrair um rico histórico de informações e dados secundários relativos ao ambiente que se pretende estudar (MALHOTRA, 2006).

O campo estudado (polo comercial do Brás) não tem documentações internas e externas como relatórios anuais administrativos. Para tanto, o levantamento foi concentrado em pesquisas e estudos estatísticos realizados especialmente por encomenda de associações de classes presentes no local, e de forma periférica, em artigos e notícias publicados na mídia. Tais informações ajudaram na compreensão do ambiente de mercado e também no entendimento do contexto do campo.

B. Entrevistas focadas:

Foram realizadas **entrevistas focadas semiestruturadas com os lojistas**. Entrevistas focadas semiestruturadas têm caráter espontâneo e informal, mas seguem um roteiro estabelecido previamente (YIN, 2003). As entrevistas são a parte mais rica da pesquisa, da onde se extrai evidências do cotidiano e do contexto dos lojistas da região.

O roteiro (Apêndice A) foi elaborado com base nos temas revistos no referencial teórico, abordando as questões relativas a clusters comerciais, redes de cooperação entre empresas, empreendedor institucional varejista, influências das assimetrias de informação, marketplaces e principais aspectos do relacionamento.

O período de realização das entrevistas foi de março de 2018 a abril de 2018, com dez lojistas presentes no polo comercial do Brás. Todas as entrevistas foram presenciais, normalmente nas lojas de cada um, e gravadas em áudio, com consentimento de todos os entrevistados, acumulando um total de 3h 25m (três horas e vinte e cinco minutos) de gravações. Todas as gravações foram transcritas para texto junto às anotações e impressões do pesquisador e analisadas detalhadamente frente à revisão teórica.

Nove dos entrevistados cederam seus nomes e empresas e um preferiu o anonimato.

Aos entrevistados serão atribuídos códigos com fins de atribuição das citações apontadas na análise dos resultados.

Código	Entrevistado	Nível hierárquico	Loja	Ramo	Marca	Atuação Principal
L1	Ricardo Queiroz	Herdeiro	DK Center	Infantil	Terceiros	Varejo
L2	Fauze Yunes	Herdeiro	Dinho's	Jeans	Própria	Atacado/Varejo
L3	Darlan Madeiro	Fundador	Brás Modas	Bebê	Terceiros	Varejo
L4	Hadi Hamade	Fundador	Consciência	Jeans	Própria	Atacado
L5	Josino Andrade	Fundador	Klepton	Moda	Própria	Atacado
L6	Nicolas	Herdeiro	Mar Egeu	Moda	Própria	Atacado/Varejo
L7	Toufic	Herdeiro	Robert's	Moda	Terceiros	Varejo/Atacado
L8	Koo Min Chung	Fundador	Show Girl	Moda	Própria	Atacado
L9	Richard Narchi	Herdeiro	Rikwil	Moda	Própria	Atacado/Varejo
L10	Anônimo	Herdeiro	Anônimo	Moda	Ambas	Atacado/Varejo

Quadro 6 - Entrevistas focadas realizadas

Fonte: Autoria própria

C. Observação direta e observação participante:

O pesquisador tem um histórico de vida relacionado ao polo comercial do Brás, uma vez que seu pai fundou seu negócio no bairro em 1966. Foi em 1997 que o pesquisador passou a trabalhar profissionalmente no negócio e conviver com o ambiente de campo, com os lojistas e com todo o contexto comercial do polo. Desde 2007 é membro da diretoria da ALOBRÁS e atua ativamente na representatividade dos interesses dos lojistas junto aos órgãos públicos, promoção comercial do bairro e imprensa. Isso contribuiu com o acesso a informações, contatos, experiências e conhecimentos que uma pessoa de fora do ambiente teria maior dificuldade em obter. Esse fator contribuiu também ao facilitar o agendamento das entrevistas junto aos lojistas.

6.5. Método de análise

A análise dos resultados foi organizada a partir da categorização dos dados coletados nas entrevistas, além disso, foi utilizada a técnica de triangulação de dados para dar suporte à interpretação dos resultados. O método de triangulação de dados é uma ótima ferramenta para interpretação, uma vez que utiliza fontes múltiplas de evidência para compreensão de um único fenômeno (STAKE, 1995; YIN, 2003) e permite dessa forma que a conclusão seja baseada em diferentes origens de informações.

Vale destacar, que embora Yin (2003) seja reconhecido academicamente por sua técnica especializada em estudos de caso, este trabalho aplicado se utiliza dos tipos de fontes de evidência e da proposta de triangulação de dados para convergência de evidências, propostos por ele, para embasar esta análise de campo com base numa abordagem qualitativa exploratória com entrevistas em profundidade.

Para este estudo, utilizamos as entrevistas focadas, a observação direta e participante e a documentação, que juntas, permitiram a análise dos dados sob perspectivas distintas (Figura 4).

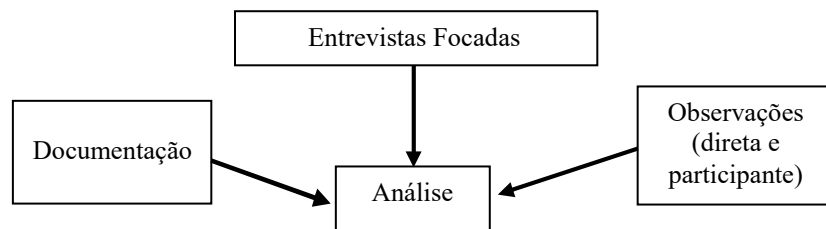


Figura 4 - Triangulação de dados para convergência de evidências de Yin (2003)

Fonte: Autoria própria, com base em Yin (2003)

Yin (2003) explica que para haver convergência de evidências é preciso somar e comparar as conclusões de cada fonte de dados e não as analisar isoladamente, dessa forma é possível executar a triangulação de dados e com isso analisar e elaborar as conclusões.

7. ANÁLISE DE RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

A matriz de amarração (MAZZON, 1981) e as definições obtidas na revisão teórica, estudadas e descritas no capítulo 5, ajudaram a organizar e conduzir o estudo, as entrevistas e a análise a seguir.

Os lojistas entrevistados foram muito receptivos ao tema e responderam a todas as perguntas. Todos têm no mínimo 20 anos de atividade profissional no bairro do Brás, são sócios fundadores, ou herdeiros de negócios formalizados e legalmente constituídos e tem uma convivência diária com o polo comercial, o que trouxe conteúdo de qualidade para as análises de resultados.

A análise a seguir foi feita de acordo com os objetivos do estudo e ancorados nos seis constructos explorados na revisão teórica do capítulo 5, que são:

Objetivo (1) Testar a adesão dos lojistas ao conceito.

Objetivo (2) Identificar as barreiras à execução do conceito.

Objetivo (3) Levantamento das características necessárias para o sucesso do conceito.

Objetivo (4) Sugestões para o modelo de negócio.

Buscou-se descrever os pontos principais de cada constructo, e entender as bases e a existência de um cluster comercial no bairro do Brás, a compreensão do conceito de marketplace e a receptividade e preparo dos lojistas para atuarem dentro deste conceito, e por fim entender o relacionamento existente dentre as empresas que compõe o polo comercial.

7.1. Objetivo (1) – Testar a adesão dos lojistas ao conceito.

7.1.1. Adesão ao conceito

Na entrevista buscou-se testar o conceito, para entender a adesão dos lojistas à ideia de um marketplace oficial do Brás. A grande maioria demonstrou apoiar a ideia e pensa em aderir ao projeto, o que demonstra a adesão dos lojistas ao conceito. **Dos 10 entrevistados, somente dois (L5 e L9) não adeririam por questões fiscais ou contingências de gestão, porém ambos aprovam o conceito.**

“Estaria (disposto a participar), porque eu acho que se a gente tivesse um trabalho,

uma espécie de uma, se tivesse uma adesão de bastante lojistas e fabricantes, teria uma exposição muito grande e traria benefícios pra todos. ” (L1)

“Sim, porque venda pela internet apesar de, como eu disse, não interferir tanto do pessoal vir ao bairro ela é o futuro. Futuro não, já é o presente. Apesar do Brasil ainda estar engatinhando ela existe. Quem não fizer corre o risco de ficar pra traz. E você além de tudo põe sua marca, você dá mais visibilidade a sua marca, independentemente de você vender ou não. ” (L2)

“(...) acredito que toda tentativa é válida, tem bastante pra dar certo, tem muita mudança acontecendo né, tem muito serviço, mas é uma tentativa válida e eu participaria sim, é isso. ” (L3)

“(...) eu participaria (...) ” (L5)

“Sim, porque eu e várias pessoas que não tem a estrutura toda feita pra isso, porque você precisa de uma estrutura pra fazer e se você dá a facilidade de mais uma ferramenta de vendas, todo mundo quer experimentar, quem não entrou na internet ainda, é uma forma de entrar na internet, quem nunca tirou uma foto, vai pagar e vai ver sua foto e sua firma na internet e você vai trazer mais gente pra esse negócio na internet, e mesmo o que já estão vão ter uma nova opção, então tudo o que você puder agregar pra trazer mais venda que hoje está difícil, eu acredito que se os preços não forem absurdos, eles vão aceitar.” (L6)

“Com certeza, na verdade é muito bom, porque quanto mais gente tem, mais forte fica, esse aqui faz parte do princípio que, agora depende quem faz, do custo, mas estou disposto sim. ” (L7)

“(...) tudo que fizer a gente vender, a gente gostaria de participar. Vai depender dos custos, de quem está participando, acho que isso é importante, isso que eu estou falando, acho que todo mundo vai dizer... participaria se realmente tivesse uma adesão. ” (L8)

“Sim, eu acredito nesse conceito, acho difícil, mas acho que é um sonho de consumo, rsrs, ver as empresas do Brás unidas em torno de um portal de vendas que reproduza na internet o endereço físico do Brás, digo, um marketplace oficial do polo. Eu participaria

porque acho que é uma coisa importante para o Brás. É um novo canal de vendas além de tudo, o que é importante sempre.” (L10)

7.1.2. Identificação dos lojistas com o cluster comercial do Brás

Todos os lojistas entrevistados identificaram no bairro do Brás as características determinantes de um cluster comercial, o que corroborou com a pesquisa executada por Silva Costa, Donaire e Gaspar (2017) e descrita no capítulo 5. As entrevistas evidenciaram aspectos como a concentração de negócios em uma localidade geográfica específica (PORTER, 1998), a complementaridade de negócios distintos, tornando o polo estimulante e atrativo aos consumidores (LLORENS, 2001) e a configuração de um ambiente estimulante à competitividade (DONAIRE *et al.*, 2013). Identificaram ainda os principais fundamentos sobre a competitividade em um cluster comercial elencados por Zaccarelli *et al.* (2008).

“O bom é que o Brás é conhecido nacionalmente, como um polo de atacado, então eu acho que a maior vantagem é essa.” (L1).

“Principalmente o movimento que o Brás traz, ou pelo fato de ser um centro comercial e muita gente procurar o Brás pra fazer compras pra revenda e pra varejo também.” (L2)

“Aqui é um polo de confecção, com uma quantidade e uma variedade enorme de empresários, com todos os grandes fornecedores do setor, então pra estar no ramo de confecção o Brás é fundamental.” (L3)

“Vantagem competitiva... olha o grande fluxo de clientes que vem de fora, a concentração das fábricas e dos representantes das fábricas aqui no Brás, então o que acontece. Qualquer novidade do ramo têxtil, qualquer novidade do mercado de lavanderia, oficinas, costura, primeiramente as pessoas vêm apresentar Brás, têm facilidade de compra de materiais de insumos e contratação de pessoas, porque o Brás hoje é um fluxo, tem mais de meio milhão de trabalhadores, então tem mão de obra boa e qualificada.” (L4)

“Com certeza o mix de produto, pois o Brás tem tudo em relação à moda, tudo o que você pensa, desde biquíni, desde pijama, de jeans, de malharia, o Brás tem tudo, todo o tipo de roupa. Tudo o que você precisa pra montar loja você tem no Brás. Desde cabide,

manequim, papel de parede, roupas, produtos. Acho que o Brás tem tudo, o Brás é autossuficiente nisso. ” (L4)

“Primeiro uma demanda por aglomeração, o pessoal vem aqui por causa disso. E eu acho também que o convívio com outros empresários é muito importante, pra você fazer um networking, você saber dos problemas e as soluções que cada um teve. Isso ajuda bastante, sem contar também que eu estou próximo do meu centro de fornecimento de fios, aviamento e tudo mais. ” (L6)

“Vantagem de estar no Brás é que está num centro comercial, então facilidade de fornecedor, de arrumar cliente, entendeu? Então você está no centro do miolo das compras e das vendas, então fica tudo mais fácil. ” (L7)

“E a vantagem para o cliente que vem se abastecer no Brás e conseguir fazer todas as compras aqui. Então se ele tem uma loja com um mix muito grande, ele praticamente fecha a compra inteira dele no Brás, então ele ganha tempo, e depois tem todas as situações, bons estacionamentos de ônibus, é um bairro pequeno, uma política de trabalho uma parecida com a outra, e está tudo centralizado, centralizou tudo. ” (L9)

7.1.3. Benefícios percebidos

Os empresários percebem a possibilidade de muitos benefícios no conceito apresentado, além do aumento esperado de vendas. Enxergam fortalecimento do polo comercial, da exposição das marcas e uma oportunidade para lançarem seus negócios no comércio eletrônico.

Aumento de vendas

Um dos aspectos apresentados pelos entrevistados é o fato de que qualquer iniciativa que busque aumento de vendas é bem-vinda.

“Bom, tudo que fizer a gente vender, a gente gostaria de participar. ” (L8)

“É um novo canal de vendas além de tudo, o que é importante sempre. ” (L10)

“Olha, provavelmente sim, pra participar, pra abrir o leque um pouco mais de oferta de produto. O comércio eletrônico eu acho que ele tem muito ainda pra evoluir, ele vai mudar muito dos moldes do que ele é hoje, e a gente tem que estar atento, e acredito que toda tentativa é válida, tem bastante pra dar certo, tem muita mudança acontecendo né, tem muito serviço, mas é uma tentativa válida e eu participaria sim, é isso.” (L3)

Exposição da marca

Embora timidamente, a questão de exposição de marca foi trazida pelos entrevistados.

“E você além de tudo põe sua marca, você dá mais visibilidade a sua marca, independentemente de você vender ou não.” (L2)

“Muitas marcas grandes saíram do Brás, muitas marcas estão crescendo no Brás e muitas lojas hoje já estão na internet. A internet é um caminho pra crescer a marca.” (L4)

“No início, pode ser que demore pra vender, então eu dou a ideia de focar na divulgação das marcas, colocar conteúdo sobre elas, isso vai ajudar os primeiros parceiros, e também ajudar a plataforma, visto que ela vai passar a ter conteúdo também.” (L10)

Reforço do polo comercial como um todo

Todos os entrevistados consideram que o conceito reforçará a posição competitiva do polo comercial do Brás como um todo.

“Sim, inclusive captando, conquistando novos clientes que hoje não vem mais pro Brás, porque já efetuou suas compras de forma on-line, que não frequenta mais o Brás.” (L1)

“Sim, porque daria maior visibilidade ao bairro inteiro.” (L2)

“Bom com certeza é uma divulgação do polo né, quando você coloca uma plataforma baseada em cima do Brás, você tá divulgando o Brás.” (L3)

“Com certeza, pois o Brás pode se dar muito bem com isso, pois como eu citei o Brás tem tudo, eu sempre enxerguei o Brás como o maior polo do hemisfério sul, então nós temos produtos pra tal, é nós temos serviços, nós temos produtos de alta qualidade com preço justo, então eu acho que falta chegar no consumidor final, hoje nós estamos chegando na linha tradicional, nós estamos chegando através das lojas físicas e tal, mas acho que um marketplace seria perfeito.” (L4)

“Acho que é importante como um todo. Não só em razão da atual situação, mas porque os empresários do Brás precisam pensar o Brás como um empreendimento e um empreendimento comercial hoje em dia não pode não ter seu braço digital.” (L10)

Inserção digital do Brás e das empresas

Muitos consideram o conceito apresentado uma oportunidade para ingressarem no e-commerce, e devido à baixa especialização que têm, uma forma de não necessitarem de grande investimento e ainda ganharem aconselhamento especialista.

“É desejável por que é uma forma de se manter no comércio eletrônico né? Que hoje é a tendência do mercado é essa, compra virtual.” (L1)

“Olha, provavelmente sim, pra participar, pra abrir o leque um pouco mais de oferta de produto. O comércio eletrônico eu acho que ele tem muito ainda pra evoluir, ele vai mudar muito dos moldes do que ele é hoje, e a gente tem que estar atento, e acredito que toda tentativa é válida, tem bastante pra dar certo, tem muita mudança acontecendo né, tem muito serviço, mas é uma tentativa válida e eu participaria sim, é isso.” (L3)

“É desejável, porque é um passo na tecnologia, nós vamos ter que acompanhar, mesmo com os erros e acertos nós vamos ter que começar o trabalho e isso aí é muito importante.” (L5)

“(…) então acho que é uma coisa boa, não acho uma coisa ruim, porque o trabalho dela é bem menos difícil do que você sozinho.” (L7)

7.2. Objetivo (2) – Identificar as barreiras à execução do conceito.

7.2.1. Rede de cooperação entre empresas

A existência de uma **rede de cooperação ativa no polo não foi percebida** na maior parte dos entrevistados.

“Eu acho que o problema do Brás é justamente ninguém cooperar um com o outro e viver o seu mundinho fechado ali.” (L1)

“Nós não temos uma associação que realmente crie grupos de negócio, crie grupos de cooperação, formal não, informal muito, pela amizade e pelo tempo que a gente tá no bairro, mas assim nada formalizado, organizado, enfim nem próximo disso.” (L3)

“Eu diria que se os empresários se unissem mais e vissem que eles têm um potencial enorme de crescimento, se se unissem mais, se juntassem num trabalho de união, o bairro teria outra perspectiva com certeza, seria o ponto mais forte.” (L5)

7.2.2. Sistemas e assimetrias de informação

Especialização em sistemas de informação

Nas entrevistas, buscou-se identificar nas empresas a existência de sistemas e processos vistos como importantes para a execução de e-commerce com eficiência, e **notou-se uma baixa especialização em sistemas de informação**. A maior parte dos entrevistados não pratica o comércio eletrônico, mas sentem-se preparados para iniciarem, com a ressalva de necessidade de ajustes.

“Sim. A princípio sim, mas precisa esmiuçar melhor pra saber o que você precisa de mim.” (L9)

“Sim, hoje já estamos no comércio eletrônico e nossos sistemas estão preparados para adaptações, mas precisa adaptações, pois não conseguimos operar se não estiver com sistemas integrados.” (L10)

“Olha, próximo, não preparado, não 100%, teria de haver algumas modificações, cadastro, logística, adaptação de preço e imagem, teria que ter alguma adaptação ainda, ainda não tá preparado não, pra tá preparado ainda falta um caminho bom.” (L3)

“Sim, com certas adaptações, mas sim, já estamos com caminho andado, como eu disse nós já estamos fazendo venda no atacado, já estamos no atacado, mas no varejo eu precisaria adaptar bastante coisa.” (L4)

“Não totalmente preparado, mas eu gostaria de experimentar.” (L6)

Integração de sistemas

De forma geral todos têm sistemas de gestão informatizados, mas **a maioria não tem conhecimento ou capacidade para integração de sistemas de informação a fim de operarem automaticamente**. A pergunta realizada foi se o sistema de gestão é capaz de integrar-se com outros sistemas e as respostas foram duvidosas.

“Acho que sim.” (L1)

“Não sei te dizer.” (L2)

“Eu acredito que sim, teria que colher essa informação, mas acredito que sim, teria que ver direitinho, mas como é um sistema grande popular aqui no Brás.” (L3)

“Não.” (L6)

“Não.” (L7)

“Eu acho que não.” (L8)

“Não, nosso sistema é fechadinho.” (L9)

Controle de estoques

Em sua **maioria o controle de estoque é realizado somente por referência**, alguns controlam por tamanho e a minoria controla por cor e tamanho. Isso definitivamente é uma barreira para a venda no varejo pelo marketplace em estudo, visto que o consumidor final é exigente com relação ao produto que está escolhendo e, portanto, o conceito não seria aplicável sem o controle por referência, cor e tamanho.

“Somente por referência.” (L1)

“Sim, somente por referência.” (L2)

“Sim, somente por referência.” (L3)

“(…) controlo o estoque, não controlo por cor e tamanho. Só por referência.” (L4)

“Por referência e tamanho.” (L7)

“Somente por referência.” (L9)

Reserva de estoque

Para evitar que o mesmo item já comercializado no marketplace seja vendido na loja física, é preciso haver controle e reserva de estoque. Dentre os entrevistados, a grande **maioria demonstra que é preciso fazer adaptações** em sua rotina para que seja possível evitar esse problema, o que se constitui uma barreira para a execução do conceito.

“Hoje da forma que estou trabalhando não, mas pode ser feito.” (L1)

“Isso tem que ser criado, nós não temos hoje, mas sim, é uma questão de capital, de dinheiro, de local, de espaço físico, mas precisa ser criado, não temos hoje.” (L3)

“(…) eu não posso assegurar quanto tempo ele será vendido, mas eu posso assegurar uma semana.” (L5)

7.2.3. Características comerciais

Produto comercializado

Alguns lojistas entrevistados apontaram **ressalvas com relação a produtos de revenda e à intangibilidade da venda pela internet que gera alto risco de trocas.**

“Com relação aos meus produtos eu encontro aí a maior dificuldade de venda deles seria isso, por trabalhar com marcas conhecidas que já estão disseminadas na internet, às vezes até pelo próprio fabricante, isso traria uma dificuldade muito grande onde eu não poderia praticar preços muito baixos onde haveria uma reclamação de outros compradores, então acho que isso traria um problema pra esse conceito de loja.” (L1)

“Eu fico pensando nisso sabia, eu não sei. Eu vendo calças jeans, na verdade eu vendo tudo em jeans, mas meu carro chefe é calça jeans pra mulher, então você já viu só, calça jeans para mulher, latino-americana, que gosta de valorizar o corpo, valorizar o quadril e o bumbum, se essa calça não vestir como luva, ela não quer... então eu não sei...” (L4)

“Não sei, não sei, não tenho certeza.” (L8)

Conflito de canais

Especialmente os lojistas dedicados ao atacado e à marca própria demonstraram **preocupações com relação a conflito de canais**, uma vez que seus clientes revendedores poderiam ser prejudicados em caso de venda aberta através de marketplaces. Muitos lojistas do Brás praticam reserva de mercado em determinadas regiões geográficas, ou limitam a venda a determinado tipo de loja.

“Hoje eu não posso participar, mas eu pensaria muito, eu penso muito em fazer, em participar, eu já estou na internet vendendo, só que apenas para pessoas jurídicas e dentro do meu parâmetro que são os meus packs, as minhas grades e tal, ou tipo, minha grade fechada...” (L4)

Política de preços e comissão

A maioria demonstra que não trabalharia com os mesmos preços da loja física diante do pagamento de comissão ao operador do marketplace acima de 5%, prática comum em operações de marketplace. Dessa forma, a política de preços poderá consolidar-se como uma barreira para execução do conceito.

“Até 10% sim, os outros 5% eu seria obrigado a colocar no preço.” (L2)

“Não, teria que subir um pouco, porque nós trabalhamos com a margem muito curta, muito justa.” (L4)

“O que paga o mercado para os representantes aqui, 5%, seria viável.” (L5)

“Acho que até uns 15% no atacado...” (L6)

“Eu acho assim, num sistema como esse 5% não seria nada demais.” (L7)

“De 3% a 4%.” (L9)

“Até 10% sim, a partir daí precisaria agregar no preço.” (L10)

7.3. Objetivo (3) – Levantar as características necessárias para o conceito.

7.3.1. Rede de cooperação entre empresas

A maioria percebe o valor e vantagens na organização dos lojistas em torno de uma rede de cooperação, mas não identifica no Brás a formação e funcionamento de tal rede, ou seja, não percebem ajuda mútua, compartilhamento de recursos, custos e riscos, coordenação de esforços voltados à criação de vantagem competitiva (PFOHL; BUSE, 2000), e até mesmo confiança entre os membros do cluster (AMATO NETO, 2000).

“A própria desunião entre nós seria uma grande fraqueza de não fazer um movimento

em comum todo mundo junto pra fortalecer e nessa desunião os camelôs estão atrapalhando bastante, o transito e tudo mais. ” (L6)

“Eu tenho um concorrente que é meu vizinho, ele chega assim, eu posso até perder cliente pra ele, mas eu o vejo com muitos bons olhos, e digo pra você, que se ele se mudar eu vou atrás dele, porque é uma concorrência leal, clara, transparente, então até atrai clientes pra região, então ele saindo, eu prefiro caras como esse que é um concorrente meu pra eu poder brigar no mesmo patamar do que uma informalidade, então eu tenho uma relação boa com meus concorrentes. ” (L9)

Constatação da existência de pequenas redes de cooperação no Brás.

É notada a presença de pequenas redes de cooperação no cluster, isso se dá especialmente devido à grande dimensão do bairro, número de lojas e diversas etnias e origens culturais e sociais.

“Nós vemos no Brás que algumas empresas têm se unido, talvez pela grande dimensão do bairro, pelo grande número de lojas, até pela variedade de origens, de povos, até pela situação social do momento, fique difícil juntar todo mundo, o Brás é muito grande, mas começam a se formar grupos que entendem que precisam se juntar, e isso está acontecendo sim, vários shoppings de boxes são fruto de união de lojistas, a própria associação, quer queira quer não são 150 associados. ” (L10)

“Existe, da maioria não, mas existe. Na maioria cada um quer puxar o tapete do outro, mas existe, se você procurar você acha sim. ” (L2)

“(…)a gente troca muitas informações, a gente é muito solidário em muita coisa, nós trocamos informações sobre clientes, nós trocamos informações sobre empresas, sobre fornecedores, dividimos muitas vezes facções e lavanderias, pois hoje como você sabe terceirizamos bastante processos, então acaba que uma lavanderia, uma indústria de facção costura pra mim e pra mais alguém, então a gente divide bastante coisa junto, nós trocamos informações, nós temos um banco de funcionários, a relação é muito boa, eu posso dizer que com os empresários sérios nós temos uma concorrência leal, mas com certeza não pode faltar a concorrência desleal que não é só no Brás. ” (L4)

“A maioria aqui a gente sempre pergunta, nós mesmos juntamos para melhorar esse trabalho, nós todos usamos a mesma consulta de clientes, trocamos informações sobre clientes, fornecedor, então tem cooperação sim, tem muita coisa que a gente pode fazer junto.” (L4)

7.3.2. Desinstitucionalização do campo

Necessidade de desinstitucionalização do cluster Brás

A compreensão por parte dos lojistas sobre a necessidade de desinstitucionalização do campo para a institucionalização de uma nova realidade competitiva no cluster é característica fundamental para o sucesso do conceito. **A maioria absoluta dos empresários entrevistados compreende a necessidade de desinstitucionalização**, entendem que o Brás está sofrendo ameaças e tem fraquezas que não podem ser contidas pelo atual processo institucional. Entendem ainda que a internet deva fazer parte desse processo de desinstitucionalização, mas a maioria ainda não está usando esse recurso para a desinstitucionalização de seus negócios.

“Desorganização das ruas, desunião dos próprios lojistas, e os problemas do próprio município, de segurança, limpeza, mobilidade.” (L1)

“A informalidade, o mercado informal, esses shoppings populares, sem uma regulação, onde as pessoas têm empresa sem nenhuma formalidade, vende sem nota... além dos da rua, hoje a gente tem o problema desses shoppings populares.” (L1)

“Fraquezas do Brás é o estado que se encontra o Brás, é a falta de receptividade hoje em virtude do comércio ilegal, do produto chinês que vem muito barato e isso traz pessoas ao bairro que não são nossos clientes, que é o cliente que está querendo comprar dentro da legalidade.” (L2)

“A informalidade, a pirataria e esse comércio chinês que chega com muita força, com muito dinheiro.” (L3)

“Olha a falta do poder público, a falta da presença do poder público. Pois o Brás não é

correspondido. O Brás oferece hoje mais de meio milhão de empregos, e você não vê polícia na rua, você vê ruas cheias de buracos.” (L4)

“Sim, acho que todas as empresas que estão em crise. Você vê o número de lojas fechadas e tudo mais, e esse é o momento, na crise é o momento de encontrar novos caminhos e novas alternativas, porque as anteriores não estão funcionando corretamente.” (L6)

A internet como um aliado na desinstitucionalização do cluster Brás

Os lojistas demonstram que entendem a **internet como um aliado para a desinstitucionalização do campo**.

“(…) acho que a internet é mais um aliado.” (L1)

“(…) a internet é uma realidade, ela está aqui e está no mundo inteiro, nós temos que conviver com ela e trabalhar junto com ela. Procurar alçar tudo de bom que ela traz pra gente.” (L5)

“A internet não é uma ameaça, a internet é uma realidade e qualquer negócio, qualquer empreendimento, qualquer polo comercial que quiser ser bem-sucedido, deve conviver com a internet e usar toda a sua potencialidade para ajudar os negócios a serem cada vez mais competitivos. Então eu acho que a internet deve ser uma ferramenta essencial para o sucesso do Brás. Isso ainda não está sendo feito de forma organizada, digo do polo como um todo, algumas empresas já fazem, a minoria, mas o polo em si não.” (L10)

“(…) acho que a internet é uma ameaça, vai ser um novo jeito de trabalhar, todas as empresas têm que se adaptar a isso, o deslocamento está cada vez mais difícil, então o pessoal prefere a comodidade de pegar um ônibus, perder dois dias, ter a comodidade de receber em casa contanto que consiga escolher seu produto pela internet coisas assim. Ainda mais se o frete for barato.” (L6)

7.3.3. Empreendedor institucional varejista

Com relação às características necessárias para um empreendedor institucional

varejista que se disponha a liderar o processo de criação do marketplace, **os aspectos mais citados nas entrevistas foram confiança e credibilidade junto aos pares e conhecimento (*know-how*) no mercado de e-commerce e mídias digitais.** Tais percepções confirmam os aspectos levantados na revisão teórica, segundo a qual, ao empreendedor institucional varejista lhe é requerido articulação, mobilização, boa reputação, liderança do processo de desinstitucionalização, construção de legitimidade e estabelecimento de estratégia de convencimento junto a seus pares (DA SILVA, 2017).

“Primeiro know-how, e confiança né? Demonstrar confiança, passar confiança no projeto.” (L1)

“O difícil é você achar uma pessoa que possa aglutinar e passar essa confiança para todos os demais. Esse empresário, esse gestor tem que ser bem capacitado que consiga argumentar e passar isso, eu acho que tem que ser um gestor com nível, que consiga pegar os grupos e aglutinar essas pessoas de forma independente, que ele não pareça que é pau mandado de um ou de outro, e que pareça que ele de fato está fazendo pelo grupo.” (L6)

“Primeiro entender muito de comércio eletrônico, do comércio virtual, precisa dominar o e-commerce. Entender muito também da área, como vai, porque adianta também ser cego e colocar tantos tipos de mercadoria tudo junto, no lugar de ajudar você queima. E deve ser gerencial, porque precisa gerenciar uma coisa bem grande, se tem um volume pequeno é bem fácil, mas se a tendência é crescer precisa ser bom.” (L7)

“Acho que tem que ter um conhecimento a nível pessoal com os lojistas, tem que ter liderança, tem que ter, as pessoas têm que ter confiança nele.” (L8)

“Conhecimento do mercado de e-commerce. Precisa ter bom acesso aos demais empresários, ter uma boa reputação pra ter a confiança deles. Precisa ser aglutinador, capaz de discutir e conciliar as diferenças de visão e de interesses que surgirão. E ter vontade, acho que acima de tudo precisa ter a iniciativa de liderar isso, o que talvez seja o mais difícil de encontrar.” (L10)

7.3.4. Relacionamento comercial

Nota-se que boa parte dos empresários mantém relacionamentos comerciais dentro do Brás, uma vez que empresas que compram para revender no varejo costumam ter fornecedores atacadistas dentro do próprio Brás. Até mesmo confeccionistas, têm fornecedores de tecidos, aviamentos e acessórios dentro do bairro, típica característica de um cluster comercial, que concentra negócios complementares e concorrentes. No entanto, o que interessa ao estudo no que tange ao marketplace, não é o relacionamento de abastecimento e sim a oferta de produtos aos consumidores finais e ou revendedores.

Relacionamento dentre parcerias laterais

Dentre as parcerias laterais, ou seja, as parcerias que uma empresa estabelece com outras com as quais não exerce uma relação comercial direta nota-se um baixo nível de relacionamento comercial, porém todos os entrevistados apontam um nível de relacionamento social, ou seja, são amigos de outros empresários do polo.

“Em termo de parcerias laterais, não existe confiança e comprometimento no Brás, não, de forma alguma, não no meu setor, não no infantil, não no bebê. ” (L3)

“Eu diria no momento mais social, porque nossos fornecedores no caso estão fora, prestadores de serviço também, então a relação é mais social com certeza. ” (L5)

“Olha, minha empresa junto, seja comercialmente a gente compra muito de outras empresas aqui do Brás, e seja comercial, ou seja, pessoal tem muito, então na verdade tem as duas coisas. ” (L7)

“No bairro não tenho muita, talvez assim, acho que do bairro somente amizades pontuais, pessoais. Comerciais não, a maioria das empresas que trabalham conosco são fora do Brás. ” (L8)

“Tenho relacionamentos sociais, muitos amigos empresários e vivo isso diariamente. Em termos de parcerias laterais, acho incipiente, teria muito a aprofundar, creio que as empresas do Brás não são unidas, unidos poderíamos ser mais fortes, desde a oferta de

melhores condições para os nossos clientes, unir força para divulgar o bairro e atrair novos consumidores e clientes, e também para se defender das ameaças e especialmente para exigirmos do poder público mais ações de zeladoria e segurança. ” (L10)

Confiança, comprometimento e cooperação dentre as empresas do Brás em termos de parcerias laterais.

Nota-se que o nível de confiança, comprometimento e cooperação no cluster comercial do Brás é bem baixo, e pode-se constatar até mesmo um nível alto de desconfiança.

“Entre a comunidade de lojas do Brás, não existe confiança e comprometimento. Nem cooperação. ” (L1)

“Na maioria cada um quer puxar o tapete do outro, mas existe, se você procurar você acha sim. ” (L2)

“Um pouco e informal né, nós não temos uma associação que realmente crie grupos de negócio, crie grupos de cooperação, formal não, informal muito, pela amizade e pelo tempo que a gente tá no bairro, mas assim nada formalizado, organizado, enfim nem próximo disso. ” (L3)

“Entre as empresas do Brás não existe, eu acho que nesse atual momento, não gosto de usar essa palavra, mas eu acho que é cada um por si. Eu acho cada um procura fazer o seu melhor, as vezes até em segredo. É muito difícil alguém compartilhar alguma coisa com outro parceiro. Eu nem digo parceiro, eu digo colega de profissão, com outro empresário, eu nunca vi isso, vou ser sincero, a gente conversa, temos algumas reuniões, mas cada um seguindo o seu caminho. ” (L5)

“Não, pouco, eu acho que existe mais confiança entre sua empresa e seus fornecedores, mas não entre empresas do Brás, eles ainda se veem muito como concorrentes, mesmo sendo produtos diferentes, muitos aqui se veem como concorrentes. Então esse é um trabalho que demanda muito tempo, até verem que dá pra ser parceiro, não precisa ser concorrente. ” (L6)

“Eu acho que é um nível muito baixo, é pouco, não é uma coisa que está no dia a dia das pessoas, não faz muita parte, principalmente dos concorrentes. Falta um pouco de ética eu acho.” (L8)

“Acho que alguns grupos conseguiram se organizar, mas de uma maneira geral não. Acho que há um individualismo, os empresários não estão preocupados com isso, pois nem pensam que unidos poderiam fortalecer seus negócios, então acaba que é um tema que nem se leva em consideração. De forma geral, como não existe na prática, acho que não existe, mas tinha que testar, acho que se começassem a fazer coisas juntos mudariam essa impressão.” (L10)

Valores compartilhados

Pôde-se identificar nas entrevistas um forte sentimento de pertencimento ao cluster do Brás, e todos os entrevistados têm esperança que os empresários venham aliar-se de forma bem-sucedida para o bem do polo como um todo.

“Eu acho que sim, existe um ponto que todo mundo harmoniza, numa hierarquia de valores existe um patamar, uma base de pirâmide que todo mundo harmoniza. Todo mundo gostaria de ver um Brás com mais segurança, com mais informações, com mais acessibilidade pros clientes, esse é um ponto aonde todo mundo gostaria de ter, mas tem pontos que não vão harmonizar, então você vai perdendo nessa pirâmide de harmonia que você vai perdendo, mas eu acho que tem uma base em que todo mundo gostaria de sentar e dizer, sim, queremos isso em comum.” (L9)

“Sim, por exemplo, culturalmente os coreanos, e os próprios chineses, conseguem se aliar, então as empresas do Brás também, desde que culturalmente comecem a mudar, então como eles vêem que os coreanos se uniram, os chineses se uniram e estão se dando bem, vendo esses exemplos eles percebem que sim, que precisam disso para sobreviver.” (L6)

“(…) o Brás já é um centro, é o maior centro de vendas do Brasil.” (L4)

“(…) o Brás tem tudo em relação a moda, tudo o que você pensa, desde de biquíni, desde de pijama, de jeans, de malharia, o Brás tem tudo, todo o tipo de roupa. Tudo o que

“você precisa pra montar loja você tem no Brás. Desde cabide, manequim, papel de parede, roupas, produtos. Acho que o Brás tem tudo, o Brás é autossuficiente nisso.” (L4)

7.3.5. Características comerciais

Confiança no produto comercializado

Os entrevistados demonstram em sua **maioria, confiança com relação ao potencial sucesso de seus produtos em um modelo de marketplace.**

“Com certeza, com certeza, isso com certeza, nós temos uma capacidade de confecção, de indústria de confecção, que não é marca, mas tem a mesma qualidade, o mesmo poder de moda, o mesmo poder de tecido e que é muito mais competitivo, que tem mercado, que tem abrangência, que tem produtos com certeza. Sempre produtos de revenda, com parcerias muito boas, longas e sólidas.” (L3)

“Eu acredito que sim, com certeza.” (L5)

“Eu acredito que sim (...)” (L6)

“Já trabalhamos com e-commerce e com alguns marketplaces e os produtos são bem-sucedidos.” (L10)

7.4. Objetivo (4) – Apresentar sugestões para o modelo de negócios.

Com relação a esse objetivo em particular, nas entrevistas, só foi possível identificar sugestões com relação ao modelo de remuneração. Segundo os entrevistados, o mais adequado à sustentação do negócio é a remuneração por comissionamento, mas também alguns apontaram a possibilidade de combinar esta comissão com mensalidade.

“Acho que a melhor forma seria comissão.” (L1)

“Eu acho que seria comissão mesmo. O que seria mais atrativo pra quem fosse entrar no sistema seria comissão mesmo.” (L2)

“Acho que comissão né, é o mais lógico, é um custo fixo, a se vai vender aqui e vai te custar x por venda. É uma porcentagem fixa, um custo variável. ” (L3)

“Olha eu acho que hoje, deveria ter um valor de mensalidade, um valor baixo, uma mensalidade que não passa salário mínimo e conforme o faturamento vai caindo a comissão ou não, vai negociando a comissão conforme o faturamento. ” (L4)

“Acho que primeiro uma mensalidade, senão você não resolve o custo fixo e depois uma comissão. ” (L6)

“Eu acho que uma porcentagem sobre as vendas. ” (L8)

“Comissão. ” (L9)

“Acho que o ideal é comissão, mas especialmente para o início, uma mensalidade pode ser necessária. ” (L10)

8. CONCLUSÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO

Este capítulo apresentará as conclusões finais de cada objetivo e as implicações gerenciais do estudo. Para tanto utilizará o método de triangulação de dados para convergência de evidências (YIN, 2003) com base na revisão da teoria realizada no capítulo 5, na análise dos resultados da pesquisa de campo realizada no capítulo 7 e na observação direta e participante deste pesquisador. As implicações gerenciais do estudo serão aplicadas nos objetivos (2) identificar as barreiras à execução do conceito; (3) levantar as características necessárias para o sucesso do conceito; e (4) apresentar sugestões para o modelo de negócios.

8.1. Objetivo (1) - Testar a adesão dos lojistas ao conceito

A pesquisa indicou que os **lojistas aceitam aderir ao conceito**.

8.2. Objetivo (2) - Identificar as barreiras à execução do conceito

Podemos dividir as barreiras à execução do conceito em três, sendo elas:

- (1) Comprometimento dos lojistas;
- (2) Preparo sistêmico (TI), operacional e comercial dos lojistas e
- (3) Viabilização operacional do empreendimento.

8.2.1. Comprometimento dos lojistas

Embora o estudo tenha constatado uma forte tendência dos lojistas em aderir ao conceito, identificou também uma baixa maturidade do campo em termos de confiança e comprometimento, especialmente quando se trata das parcerias laterais. As parcerias laterais são aquelas que as empresas realizam com seus vizinhos e concorrentes presentes no polo comercial (MORGAN; HUNT, 1994). Considerando que os aspectos de confiança e comprometimento são essenciais ao conceito, podemos considerar que esta é uma barreira relevante à execução do projeto.

É importante ressaltar também que para execução do conceito é extremamente salutar a existência de uma rede de cooperação formal atuando no polo, algo que não existe atualmente.

8.2.2. Preparo sistêmico (TI), operacional e comercial dos lojistas.

Constatou-se um baixo preparo dos lojistas em relação às questões sistêmicas (TI), operacionais e comerciais, o que deve ser considerado uma barreira à implantação do conceito.

Percebeu-se que embora a maioria dos lojistas têm **sistemas informatizados de gestão empresarial** (enterprise resource planning - ERP) preparados para questões fundamentais como controle de estoque por modelo, cor e tamanho e reserva de estoque, porém os lojistas em geral não fazem uso desse tipo de recurso em suas operações cotidianas.

Notou-se também um **baixo preparo operacional**. Em sua maioria, os lojistas dividem-se em operações de varejo e operações de atacado. Dentre os varejistas, a mercadoria está sempre presente na loja e não há cultura ou pessoal encarregado de recepção e separação de pedido. Já com relação aos atacadistas há a limitação natural de não venderem ao varejo e, diante disso, não têm preparo operacional para este tipo de atendimento.

Considerando os **aspectos comerciais**, para os atacadistas há barreiras impositivas, como limitação de venda somente a pessoas jurídicas, venda de produtos somente em grade de tamanho, restrição geográfica limitando territórios a clientes previamente cadastrados e exposição à concorrência de canais, situação na qual o atacadista leva em consideração que seus clientes revendedores possam sair prejudicados, caso o primeiro comece a vender diretamente ao consumidor.

Nota-se que é necessário um esforço e organização por parte dos lojistas a fim de adaptarem suas rotinas, processos, sistemas e condições comerciais para integrarem seus negócios ao marketplace sem conflitos.

8.2.3. Viabilização operacional do empreendimento.

A terceira barreira à execução do conceito é justamente a própria viabilização operacional do empreendimento. Ressaltado novamente que o conceito trata da união dos lojistas em torno da oferta de um endereço eletrônico oficial para o bairro do Brás, não será possível viabilizá-lo se não houver a institucionalização de uma liderança que consiga agregar um número considerável de lojistas dispostos a subsidiar o projeto e sustentar sua complexa operação durante os primeiros meses, até que haja fluxo de caixa suficiente para sua autossustentação.

8.3. Objetivo (3) - Levantamento das características necessárias para o sucesso do conceito

A revisão teórica permitiu a identificação de uma série de características necessárias e essenciais para o sucesso do conceito. Esta etapa do estudo pode também ser chamada de implicações gerenciais do estudo.

8.3.1. Rede de cooperação entre empresas

O conceito está intimamente ligado à formação de uma rede de cooperação, visto que se baseia na iniciativa conjunta da comunidade de lojas com o fim de oferecer um endereço eletrônico oficial do bairro do Brás, que ofereça um marketplace. A estruturação de uma rede de cooperação forte e durável só é possível quando a confiança impera nas relações entre as empresas membro (AMATO NETO, 2000). Amato Neto (2000) considera que somente a confiança proporciona o equilíbrio entre cooperação e competição, necessárias para que uma rede desse tipo seja bem-sucedida, conduzindo a parceria aos objetivos estratégicos das empresas envolvidas.

Um projeto como esse terá uma considerável envergadura de custos e necessidade de sustentação financeira, e uma rede de cooperação será essencial para viabilização. A revisão teórica indica que redes de cooperação devem ter a capacidade de diluir os custos dentre os membros (MILGROM; ROBERTS, 1992; WIGAND; PICOT; REICHWALD, 1997; POWELL, 1990). Quanto maior o número de empresas que apresentam as mesmas necessidades e aplicações do sistema de informação em questão, maior será a economia de escala e a predisposição das empresas em compartilhar os custos e riscos do desenvolvimento do sistema (CLEMONS; ROW, 1992).

8.3.2. Desinstitucionalização do campo

O sucesso na execução do conceito passa pelo entendimento de que o campo, no caso, o ambiente comercial do Brás, necessita romper com as atividades e práticas vigentes (OLIVER, 1992), e buscar uma nova prática e legitimidade através da transformação do ambiente institucional (DOWLING; PEFFER, 1975). Em outras palavras, os lojistas do Brás precisam ter a compreensão de que o atual formato de

organização comercial precisa passar por mudanças. No caso o atual formato é o comércio essencialmente físico, aonde a ameaça está em clientes que cada vez mais utilizarão meios digitais para relacionar-se com as empresas, ou mesmo com o polo comercial, para tanto, oferecer um marketplace seria a institucionalização da nova realidade.

Maturidade do campo

Conforme visto na revisão teórica, o processo só terá sucesso se houver um **grau mínimo de maturidade** (GREENWOOD; SUBBABY, 2006), pois isso exerce enorme influência na consolidação da legitimidade do EIV (DA SILVA, 2017), caso contrário a legitimidade poderá ser questionada e inviabilizada (DÉJEAN; GOND; LECA, 2004), visto que esse cenário prejudicará a captação de recursos e promoção da união das partes interessadas (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009).

8.3.3. Empreendedor institucional varejista

A existência de um **empreendedor institucional varejista parece ser essencial para o sucesso de um projeto dessa natureza**. Uma rede de cooperação exige alinhamento de interesses comuns às empresas e esse processo só pode ser realizado por alguém que goze de capacidade de articulação, mobilização, boa reputação, liderança do processo de desinstitucionalização, construção de legitimidade, estabelecimento de estratégias de convencimento junto a seus colegas varejistas (DA SILVA, 2017) e execução do plano de mudança proposto.

8.3.4. Relacionamento comercial

Nota-se o quão imperativo é a presença de dois elementos fundamentais para o sucesso do relacionamento B2B, que são confiança e comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994). A falta de confiança é considerada o maior obstáculo ao estabelecimento bem-sucedido de uma rede de cooperação entre empresas (SHERMAN, 1992), e no varejo, somente se atinge a lealdade e cooperação se houver confiança (MORGAN; HUNT, 1994).

8.3.4.1. Benefícios do relacionamento

É essencial para o sucesso do conceito que traga aos participantes a percepção de benefícios. Quanto maior for o benefício percebido, maior será a valorização dessa parceria e maior será o comprometimento entre as partes (MORGAN; HUNT, 1994). Para o conceito em questão os principais benefícios percebidos são: (1) aumento de vendas com um novo canal; (2) fortalecimento das marcas participantes; (3) união de esforços em torno do fortalecimento do Brás; (4) inserção no comércio eletrônico.

Valores compartilhados

A existência de valores compartilhados ajuda fortemente na construção de confiança, comprometimento e cooperação. Quanto maior for a identificação dos valores compartilhados entre as partes, mais valorizado será o relacionamento e maior será o nível de confiança e comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994). Dentre os lojistas entrevistados ficou clara a forte ligação dos empresários com o Brás, uma ligação uterina, na qual fortalecer o Brás enquanto polo é o mais forte valor compartilhado.

Comunicação

O estabelecimento de uma comunicação clara e transparente entre o marketplace e os lojistas será essencial para a manutenção e crescimento da confiança, comprometimento e cooperação na parceria. A comunicação é um dos principais fatores de influência na construção de confiança entre dois parceiros (MORGAN; HUNT, 1994).

Um marketplace depende de uma comunicação ágil e precisa, pois, envolve questões financeiras, atendimento a clientes e transações comerciais.

Oportunismo

Morgan e Hunt (1994) teorizam que o oportunismo ocorre quando uma das partes age com interesses egoístas visando benefício próprio em detrimento a regras acordadas e a comportamentos profissionais esperados.

É muito importante que as regras de negócios e os sistemas estejam muito bem resolvidos para que não haja espaço para oportunismo vindo por qualquer uma das partes,

pois isso geraria quebra de confiança e comprometimento.

Custos de saída

Os custos de saída são os custos gerados com o término de um relacionamento. (MORGAN; HUNT, 1994). O custo de saída mais saudável para uma relação é quando o benefício percebido supera o desejo ou a eventual necessidade de deixar a parceria. Por tratar-se de um negócio novo, o marketplace deverá ser eficiente em gerar custos de saída para ser valorizado na relação de parceria. Além dos benefícios percebidos, pode ser um custo de saída o eventual investimento em *setup* (taxa de instalação). Dentre os custos de saída mais desejáveis, podemos elencar: (1) boas vendas, (2) exposição de marca e (3) fortalecimento do polo comercial.

8.3.4.2. Fontes e consequências de poder

Como visto na revisão teórica: “O poder, numa relação de negócios, é a capacidade que uma das partes tem de controlar variáveis que influenciam a decisão e o comportamento da outra parte (HUNT; NEVIN, 1974) ”.

A **formalização de uma relação de autoridade** na relação em questão é importante para o sucesso da operação. Esta relação é normalmente regida por contratos, nas qual a adesão das partes garante o cumprimento de regras expressas (SCHUL; BABAKUS, 1998).

O marketplace deverá também evitar a formação de uma **relação de dependência** (SCHUL; BABAKUS, 1998) com alguns lojistas de marcas fortes e relevantes, ou mesmo, com o eventual fato de haver poucos lojistas no início da operação, situação incômoda que poderá gerar comprometimento para atingir uma independência operacional. A relação de dependência é quanto uma das partes depende da outra para atingir seus objetivos (SCHUL; BABAKUS, 1998).

French e Raven (1959) categorizam as seis fontes de poder social, sendo elas:

- (1) Coerção (poder coercivo),
- (2) recompensa,
- (3) legitimidade,
- (4) referência,
- (5) especialista e

(6) informacional.

Coerção ou poder coercivo

De acordo com a revisão teórica: “A coerção ou poder coercivo é aquele que envolve uma possível punição e influencia o comportamento do influenciado de uma maneira forçada, já o não coercivo é baseado na vontade própria do influenciado e nos benefícios e resultados percebidos e esperados (HUNT; NEVIN, 1974) ”.

No início da operação a relação será baseada numa iniciativa voluntária por parte dos lojistas que decidirem entrar, aonde as expectativas de resultados não serão grandes, uma vez que o empreendimento estará em fase de formação. Nesse estágio, espera-se que a relação de poder possa pender mais contra o empreendimento do que a favor, e conseqüentemente o exercício de poder coercitivo penderá mais para o lado do lojista do que para o lado do marketplace, nesse sentido, é importante para o marketplace, pulverizar a oferta de lojistas e cercar-se de parceiros com os quais compartilhe valores e que tenha confiança e comprometimento, fruto de relações prévias entre o empreendedor institucional varejista e os empresários em questão.

Um contrato com multa para rescisão e/ou um custo de *setup*, podem funcionar como fontes de poder coercivo, porém, especialmente multa para rescisão é dificilmente aplicável, já o custo de *setup* pode ser desejável e até necessário frente aos custos iniciais de integração de sistemas.

Recompensa

Neste caso o influenciador gera a recompensa como forma de manipular o comportamento do influenciado (FRENCH; RAVEN, 1959).

A recompensa pode ser um fator a se acrescentar durante o processo, aonde o marketplace poderá gerar bônus e benefícios aos lojistas na medida em que cumpram metas, como por exemplo, cadastro de produtos, divulgação da plataforma, ou promoções.

Legitimidade

A legitimidade ocorre quando o influenciado sente que o influenciador tem direito genuíno a exercer poder (FRENCH; RAVEN, 1959).

Diante do conceito que preceitua um endereço eletrônico **oficial** do polo comercial, a questão **legitimidade** é essencial. Para lidar com isso, a legitimidade do empreendedor institucional varejista é muito importante, assim como a chancela, ou organização da

plataforma por parte da associação de lojistas do bairro é bastante indicado.

Referência

Conforme visto na revisão teórica: “A referência ocorre quando o influenciado se sente identificado com o influenciador e aspira comportar-se, pensar e decidir da mesma forma que ele, ou mesmo por desejar a mesma posição que o mesmo (ELIAS, 2008) ”.

Sob este aspecto, a imagem do empreendedor institucional varejista será fundamental. Não é um quesito essencial para o sucesso do projeto, porém é bastante desejável que os lojistas tenham o empreendedor institucional varejista e/ou o empreendimento como uma **referência**. Isso certamente solidificará as fontes de poder do empreendimento e facilitará sua jornada.

Especialista

A revisão teórica traz: “Na fonte de poder especialista, o influenciado percebe no influenciador conhecimento ou habilidades especiais em determinada área de conhecimento, e acata sua influência por entender que o mesmo é alguém que domina o tema em questão (ELIAS, 2008) ”.

Diante da baixa especialização apresentada no campo e evidenciada nas entrevistas realizadas, o **poder especialista** é a principal fonte de poder a ser exercida na relação entre as partes. Neste caso, a equipe do marketplace e o empreendedor institucional varejista deverão ser conhecedores profundos do mercado de comércio eletrônico e mídias digitais.

Informacional

De acordo com a revisão teórica: “A fonte de poder informacional ocorre quando o influenciador tem informações e dados que o influenciado não tem e deseja, e pode ser passado de forma técnica direta, ou como um argumento racional, ou mesmo por persuasão ou até na forma de uma sugestão indireta (ELIAS, 2008) ”.

O **poder informacional** é um complemento ao poder especialista e de referência, e assim como os dois anteriores é extremamente desejável que a equipe do marketplace e o empreendedor institucional varejista detenham dados e informações, especialmente do mercado de comércio eletrônico e mídias digitais.

Consequências do poder

De acordo com a revisão teórica, relações baseadas no maior número de fontes de poder não coercivo tendem a estabilidade, cooperação e lealdade, lançando as bases de uma relação mais próspera e durável, ao passo que relações baseadas em fontes de poder coercivo prejudicam as bases de confiança e comprometimento, tornando-as menos estáveis (MORGAN; HUNT, 1994; HUNT; NEVIN, 1974).

8.3.4.3. Resultados da confiança e comprometimento

O sucesso do projeto está intrinsecamente ligado aos **resultados da confiança e comprometimento**. Segundo Morgan e Hunt (1994), os principais aspectos responsáveis pelo sucesso de um relacionamento baseado em confiança e comprometimento são:

- (1) Conformidade,
- (2) tendência a sair,
- (3) cooperação,
- (4) incerteza, e
- (5) conflito.

Conformidade

De acordo com a revisão teórica: “O termo conformidade vem de concordância, aquiescência ou consentimento, é utilizado para compreender em que medida uma das partes acata, concorda ou adere aos termos, requisitos e políticas da outra parte (MORGAN; HUNT, 1994)”. Este aspecto estará ligado especialmente aos termos contratuais e regras de negócios pactuadas entre as partes, e da iniciativa própria dos lojistas em aderirem ao projeto com fins a atenderem os preceitos do conceito.

Quanto maior a transparência de propósitos, legitimidade, especialização e capacidade de entregar resultados por parte do marketplace, maior será a chance de conformidade na relação.

Tendência a sair

A revisão teórica preconiza que “A tendência a sair é medida pela probabilidade de um parceiro deixar a parceria no futuro (MORGAN; HUNT, 1994)”. Naturalmente, um empreendimento deve adotar medidas para evitar a **tendência a sair** de seus parceiros, visto

que quanto maior for a tendência a sair de um parceiro, menor será o nível de comprometimento (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

No caso estudado, a tendência a sair estará altamente relacionada com os seguintes pontos: (1) dificuldades na usabilidade sistêmicas da plataforma; (2) baixo nível de benefícios percebidos (exemplo: baixas vendas); (3) falta de confiança e comprometimento; e (4) incapacidade operacional por parte do lojista.

Cooperação

Conforme a revisão teórica: “A cooperação é um dos resultados mais desejáveis em um relacionamento e é notada quando duas partes distintas trabalham em parceria por objetivos comuns (ANDERSON; NARUS, 1990)”. “Os bons resultados da cooperação, baseados no comprometimento e confiança, promovem o sucesso da relação como consequência (MORGAN; HUNT, 1994)”.

A **cooperação** é a fase mais desejável da relação, onde os parceiros passam a envidar esforços conjuntos para o sucesso do empreendimento. É importante ressaltar que o conceito diz: “uma iniciativa conjunta da comunidade de lojas e o endereço eletrônico oficial do polo comercial”. Neste ponto fica evidente a importância da consolidação da cooperação na relação, reforçado pelo aspecto de que não a cooperação sem confiança e comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994).

Incerteza

A incerteza ocorre quando um parceiro não está bem informado o suficiente para tomar uma decisão segura (MORGAN; HUNT, 1994).

É essencial ao empreendimento minimizar os níveis de **incerteza** especialmente através de: (1) contratos claros e bem resolvidos; (2) sistemas de informação acessíveis e funcionais; (3) comunicação transparente e precisa.

Conflito

A revisão teórica preconiza: “O conflito ocorre em um relacionamento quando uma das partes tem a percepção de que a outra parte se comportou de forma a impedir que o objetivo do relacionamento seja alcançado. Essa percepção gera um estado de tensão, gerando frustração e stress” (HUNT, 1995; SCHUL; BABAKUS, 1988) e “É obrigação dos gestores de relacionamento se dedicar a minimização do nível de conflito para o bem da parceria, e a melhor forma de fazer isso é a atenção à percepção que os membros do canal têm da

organização da relação. Quanto mais claro e transparente forem os processos de tomada e implementação de decisões, e quanto maior for o nível de envolvimento e participação dos membros da parceria, menor será o nível de conflitos. Os conflitos têm impacto direto no nível de cooperação, sendo inversamente proporcionais, ou seja, quando maior o nível de conflito, menor será o nível de cooperação” (SCHUL; BABAKUS, 1988).

8.4. Objetivo (4) - Sugestões para o modelo de negócio

Este estudo não tem por objetivo fazer uma análise de viabilidade do projeto, e dessa forma não se ateve a levantar os recursos humanos, sistêmicos e financeiros necessários a implantação do empreendimento. Nesta linha, buscou-se aqui, apresentar sugestões para o modelo de negócio baseado nos aspectos mais relevantes para a implantação do projeto e levando em consideração as informações levantadas pelo estudo.

Os pontos mais importantes para o sucesso do modelo de negócio são:

- (1) Liderança oficial;
- (2) formação da rede de cooperação;
- (3) gestão;
- (4) recursos financeiros para sustentação;
- (5) sistemas de informação;
- (6) geração de audiência;
- (7) meios de pagamento;
- (8) fotos e cadastro de produtos;
- (9) logística;
- (10) parcerias.

8.4.1. Liderança oficial

É preciso recordar que a natureza do conceito é uma iniciativa da união de lojistas em torno de um marketplace oficial para o polo. Essa união só pode acontecer com a disposição de um **empreendedor institucional varejista**, ou de um grupo deles. Como visto anteriormente esse EIV deverá gozar de boa reputação entre os lojistas e ser reconhecido com conhecimento na área de comércio eletrônico e marketing digital, ou ser capaz de atrair parceiros com estas características, a fim de capitanear os esforços necessários para o bom

desempenho do sistema e liderar o campo de atuação, que demonstra ter baixo nível técnico em termos de operação de comércio eletrônico.

A **chancela de uma associação comercial local** é altamente desejável para garantir a oficialidade do projeto. Já há no polo, uma associação chamada **ALOBRRÁS**, que conta com 150 associados que têm 794 estabelecimentos comerciais. Partir dessa base pode ser uma boa decisão num bairro que demonstra baixa maturidade em termos de relacionamento, confiança e cooperação.

8.4.2. Formação de uma rede de cooperação

As lideranças empenhadas na implantação do projeto deverão em primeiro lugar esforçar-se para a **formação de uma rede de cooperação**. A rede de cooperação é essencial ao modelo de negócios, pois através dela será possível o compartilhamento de custos e de esforços a fim de tornar o endereço eletrônico relevante e a ferramenta sistêmica acessível.

Há que se considerar a possibilidade de iniciar a operação em pequenas redes de cooperação que já atuam no bairro e com isso ganhar velocidade no lançamento do marketplace.

8.4.3. Gestão

A gestão poderá ser executada pelo **empreendedor institucional varejista**, mas por tratar-se de uma rede de cooperação com o intermédio de uma associação comercial, é saudável que se forme um **conselho de gestão do marketplace** com representantes dos associados a fim de se debater periodicamente os rumos e caminhos do empreendimento.

8.4.4. Recursos financeiros para sustentação

Os recursos financeiros poderão ser, pelo menos no primeiro ano de operação, uma **taxa de sustentação** a ser paga pelo grupo que iniciar o projeto. Em troca disso esse grupo pode ser beneficiado com preferência na exposição da marca e dos produtos e ter uma taxa de comissão inferior aos demais lojistas que não aderirem nessa fase inicial.

A **taxa de comissão** variável aplicada à venda é a forma mais difundida de cobrança dentre as operações tradicionais de marketplace, e acaba sendo bastante funcional e bem-sucedida na atração de novos lojistas, uma vez que só é paga quando a venda é realizada. No

entanto para um marketplace vertical, como o em questão, somente a taxa de comissão poderá ser insuficiente diante das necessidades de caixa inerentes ao início da operação.

8.4.5. Sistemas de informação

A **integração sistêmica** da plataforma de marketplace com os sistemas de gestão mais difundidos dentre os lojistas é extremamente recomendável e trará velocidade nas adesões assim como ganhos sistêmicos que gerarão economia de recursos, ganhos de produtividade e consequentemente de competitividade.

É desejável a adoção de uma **plataforma própria de marketplace** a fim de ganhar independência e garantir a exclusividade dos recursos tecnológicos. No entanto, há que se considerar os altos custos dessa decisão. Uma das alternativas para reduzir este custo, seria trazer para a sociedade de formação do empreendimento, um provedor de tecnologia, e dessa forma garantir a lealdade e comprometimento dessa função vital ao negócio.

8.4.6. Geração de audiência

O sucesso do negócio estará intimamente ligado à capacidade de atração de audiência do marketplace. Será importante que o empreendimento tenha um núcleo de marketing digital. Se houver verba esse núcleo poderá ser composto por uma equipe interna, porém, não é contraindicado que seja terceirizada com uma agência de marketing parceira ou mesmo contratada.

Devemos levar em conta a força do nome Brás e a relevância que um endereço oficial do polo terá na geração de **tráfego orgânico via mecanismos de busca**.

Aquisição de **tráfego pago** também deve ser considerada, e para isso, os mais indicados são *Google Ad Words, Facebook Ads e Instagram Ads*.

Hoje os **influenciadores digitais** representam uma forte fonte de audiência, e é altamente recomendável que o marketplace estabeleça parcerias com influenciadores renomados no mercado de moda.

Há que se considerar também o **marketing de conteúdo**, especialmente através de blog próprio e de parceria com outros sites de conteúdo. Considerando a riqueza de ofertas de produtos e de marcas que o Brás oferece, essa é uma tarefa extremamente desejável.

8.4.7. Meios de pagamento

Este ponto é nevrálgico, uma vez que envolve a segurança do recebimento financeiro, a cessão de crédito e a análise comercial da venda. Hoje em dia, existem dezenas de operadores de meios de pagamento no mercado, inclusive os chamados **subadquirentes** que já operam as transações de cartões de crédito, **análise de risco e divisão dos pagamentos** (*split*) entre o marketplace e o lojista.

A operadora do meio de pagamento pode também emprestar credibilidade ao marketplace, de maneira que o cliente se sinta mais confiante com relação à segurança da transação e a garantia de ser respaldado em caso de descumprimento da entrega.

8.4.8. Fotos e cadastro de produtos

No comércio eletrônico a foto de um produto é o seu vendedor, especialmente no mercado de moda e vestuário. Uma boa foto é capaz de garantir uma venda, ao mesmo tempo em que é capaz de acabar com as chances de ela acontecer.

Diante da baixa especialização dos lojistas com a operação de comércio eletrônico, é interessante que o marketplace ofereça uma condição especial de preço e um serviço leva e traz, com a facilidade de buscar e devolver os produtos que os lojistas desejem fotografar e cadastrar para venda no site. Para isso, sugere-se que haja um contrato de serviço com um **estúdio especializado em fotos e cadastros de produtos**. Neste caso a união de demanda poderá garantir um preço inferior ao que se obteria caso a contratação fosse isolada. O lojista com isso tem a foto para uso próprio o que gera valor para o negócio dele.

8.4.9. Logística

O recurso logístico poderá ser um grande diferencial do projeto de marketplace para o Brás. Nesse caso devemos contextualizar o fato de estarmos tratando de um território limitado e cujos vendedores estarão geograficamente próximos. Dessa forma, será possível **consolidar as encomendas para aproveitamento do frete**.

Essa atividade poderá gerar uma grande economia em termos logísticos que será convertida em vantagem competitiva para o empreendimento.

8.4.10. Parcerias

O Brás concentra uma grande riqueza em termos de oferta de produtos de vestuário, o que interessa a muitos *players* do mercado. Uma vez que os grandes varejistas estão transformando suas operações on-line em marketplaces (Americanas.com, Magazine Luiza, Extra, etc.), estão buscando no mercado parceiros que possam gerir determinadas categorias melhor do que eles próprios. Esse é um caso típico da categoria de vestuários. Nesse sentido, esse tipo de parceria pode ser bastante proveitosa para o empreendimento em estudo, uma vez que forneceria aos grandes marketplaces do mercado **uma vasta variedade de marcas e produtos**. Essas parcerias podem ainda movimentar as vendas, especialmente no início da operação, uma vez que solucionaria o principal desafio de qualquer negócio on-line: a garantia de audiência para geração de vendas.

9. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este estudo é de natureza exploratória e qualitativa e utilizou um limitado número de entrevistas com lojistas, o que impede generalizações sobre o tema aplicado a outros ambientes. Certamente, para um desenvolvimento mais conclusivo do tema, **será necessária uma abordagem quantitativa** e com um número maior de entrevistados.

Outro ponto limitante da pesquisa é o fato de o **pesquisador ser um colega lojista dos entrevistados**, o que pode ter inibido, ou modificado, as respostas espontâneas de alguns, mesmo que o entrevistador tenha tentado conferir um ambiente neutro à entrevista. É recomendável que em pesquisas futuras sejam utilizados pesquisadores externos e independentes das atividades diárias do polo. O fato de o pesquisador ser lojista no polo, também traz a **chance de viés na análise empírica**.

Espera-se ainda que este trabalho possa servir de base para estudos em outros clusters comerciais, ou para aprofundamento de estudos no próprio bairro do Brás, e ainda para novos estudos que se disponham a desenvolver pontos não abordados e não elucidados.

REFERÊNCIAS

- AGP, PESQUISAS ESTATÍSTICAS. **Pesquisa de Perfil e Hábitos de Compra: Freqüentadores do Brás**. São Paulo: AGP, 2017.
- AKERLOF, G. A. The market for ‘lemons’: quality uncertainty and the market mechanism. **Quarterly Journal of Economics**, v. 84, n. 3, p. 488-500, 1970.
- ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelos, aspectos e contribuições de sua aplicação**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALDRICH, H. E.; FIOLETTI, C. M. Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation. **The Academy of Management Review**, v. 19, n. 4, p. 645–670, 1994.
- AMATO NETO, J. (2000). **Redes de cooperação produtiva e cluster regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas.
- ANDERSON, J. C. Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and Their Empirical Assessment. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 346-350, 1995.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42-58, 1990.
- AZEVEDO, P. F. A nova economia institucional. In: FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997. p. 29-109.
- BAKOS, Y. The emerging role of electronic marketplaces on the internet. **Communications of the ACM**, v. 41, n. 8, p. 35-42, 1998.
- BATTILANA, J.; LECA, B.; BOXENBAUM, E. How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. **The Academy of Management Annals**, v. 3, n. 1, p. 65-107, 2009.
- BRADFORD, K.; WEITZ, B. Salespersons' management of conflict in buyer-seller relationships. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 29, n. 1, p. 25-42, 2009.
- BROWN, J. R.; LUSCH, R. F.; NICHOLSON, C. Y. Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance. **Journal of Retailing**, v. 71, n. 4, p. 363-392, 1995.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; LIMA, C. P. Coordination and configuration requirements in a virtual enterprise. **Working Conference on Infrastructure for virtual enterprise - PRO-EV'99**, 1999, Porto, Portugal. Proceedings. p. 49-64.

CLEMONS, E. K.; ROW M. C. Information technology and industrial cooperation: the changing economics of coordination and ownership. **Journal of Management Information Systems**, v. 9, n. 2, p. 9-28, 1992.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, p. 386-405, 1937.

CERIBELLI, C. O varejo onipresente. **Mercado e Consumo**, n. 5, p. 10-18, 2014.

CHEBAT, J. C.; SIRGY, M. J.; ST-JAMES, V. Upscale image transfer from malls to stores: A self-image congruence explanation. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 12, p. 1288-1296, 2006.

COLLINS, B. E.; RAVEN, B. H. Group Structure: Attraction, Coalitions, Communication and Power. In: LINDSEY, G.; ARONSON, E. **The Handbook of Social Psychology**, Massachusetts: Addison-Wesley, 1969.

DA SILVA, A. L. B.; A Construção da Legitimidade do Empreendedor Institucional na Revitalização dos Polos Varejistas de Rua. São Paulo, 2017.

DAVIS, G.; DIEKMANN, K.; TINSLEY, C. The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980s: the Deinstitutionalization of an Organizational Form. **American Sociological Review**, v. 59, n. 4, p. 547-570, 1994.

DAY, G. Managing Market Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 24-30, 2000.

DÉJEAN, F.; GOND, J.-P.; LECA, B. Measuring the Unmeasured: An Institutional Entrepreneur Strategy in an Emerging Industry. **Human Relations**, v. 57, n. 6, p. 741-764, 2004.

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** – Faccamp. v.7, n.3, p.64-78, São Paulo, 2013.

DONEY, P.; BERRY, J.; ABRATT, R. Trust determinants and outcomes in global B2B services. **European Journal of Marketing**, v. 4, n. 9, p. 1096-1116, 2007.

DOWLING, J.; PFEFFER, J. Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. **The Pacific Sociological Review**, v. 18, n. 1, p. 122–136, 1975.

DOZ, Y.; HAMEL, G. **A Vantagem das Alianças: A Arte de Criar Valor Através de Parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELIAS, S. Fifty years of influence in the workplace: The evolution of the French and Raven power taxonomy. **Journal of Management History**, v. 14, n. 3, p. 267-283, 2008

FELITTI, G. A longa e tortuosa estrada do streaming no Brasil. **Época Negócios**, 2012. Disponível em: <<http://colunas.revistaepocanegocios.globo.com/tecneira/2012/09/06/a-longa-e-tortuosa-estrada-do-streaming-no-brasil/>>. Acesso em: 28 fev. 2018.

FEVABRÁS. **Diagnóstico FEVABRÁS**. São Paulo: FEVABRÁS, 2017a.

FEVABRÁS. **Estimativa de faturamento do setor comercial na região do Brás**. São Paulo: FEVABRÁS, 2017b.

FLIGSTEIN, N. Social skill and the theory of fields. **American Behavioral Scientist**, 40, 397–405, 1997.

FLINGSTEIN, N.; MARA-DRITA, I.. How to make a market: Reflections on the attempt to create a single market in the European Union. **American Journal of Sociology**, 102(1), 1–33, 1996.

FLINGSTEIN, N.; MCADAM, D.. Toward a General Theory of Strategic Action Fields. **Sociological Theory**, 29(1), 1–26, 2011.

FRAZER M.; STIEHLER, B. E. Omnichannel Retailing: The Merging Of the Online and Off-Line Environment. **Global Conference on Business & Finance Proceedings**, v. 9, n. 1, p. 655-657, 2014.

FRENCH, J. R.; RAVEN, B. The Bases of Social Power. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.) **Studies in Social Power**. Oxford: Universidade de Michigan, 1959. p. 150-167.

GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.

GANESAN, S.; BROWN, S.; MARIADOSS, B.; HO, H. Buffering and amplifying effects of relationship commitment in business-to-business relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 47, n. 2, p. 361-373, 2010.

GANESAN, S.; GEORGE, M.; JAP, S.; PALMATIER, R.; WEITZ, B. Supply chain management and retailer performance: Emerging trends, issues, and implication for research and practice. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 84-94, 2009.

GEBREKIDAN, D. A.; AWUAH, G. B. Interorganizational cooperation: a new view of strategic alliances: the case of Swedish firms in the international market. **Industrial Marketing Management**, n. 31, p. 679-693, 2002.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

GURBAXANI, V.; WHANG, S. The impact of Information Systems on Organizations and Markets. **Communications of the ACM**, p. 59-73, 1991.

DI GIORGI, F. D. Agregados de Lojas no e-commerce. **E-commerce Brasil**, 2012. Disponível em: <http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/agregados-de-lojas-no-e-commerce/>. Acesso em: 04 de fev. 2018.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R. Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 27-48, 2006.

HART, C.; STACHOW, G.; CADOGAN, J. W. Conceptualising town centre image and the customer experience. **Journal of Marketing Management**, v. 29, n. 15-16, p. 1753-1781, 2013.

HOLM, P. The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 3, p. 398-422, 1995.

HUNT, K. A. The Relationship Between Channel Conflict and Information Processing. **Journal of Retailing**, v. 71, n. 4, p. 417-436, 1995.

HUNT, S. D.; NEVIN, J. R. Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. **Journal of Marketing Research**, v. 11, n. 2, p. 186-193, 1974.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KAPLAN, S.; SAWHNEY, M. E-hubs: the new b2b marketplaces. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 3, p. 97-103, 2000.

KIM, S. K. Relational behaviors in marketing channel relationships: Transaction cost implications. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 11, p. 1125-1134, 2007.

KLINK, J. J. **A cidade-região: regionalismo e reestruturação no Grande ABC paulista**. Rio de Janeiro, DP&A Editora, 2001.

KVALE, S. **InterViews: An introduction to qualitative research interviewing**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1996.

LEMOS, M. B.; MORO, S.; DOMINGUES, E. P.; RUIZ, R. M. A organização territorial da indústria no Brasil. In: DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S. **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Brasília, Ipea, 2005.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LLORENS, Francisco Albuquerque. **Desenvolvimento econômico local**. 1ed. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

MAGUIRE, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. B. Institutional Entrepreneurship in emerging fields : HIV / AIDS treatment advocacy in Canada. **The Academy of Management Journal**, v. 47, n. 5, p. 657-679, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

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. **ANPAD, VI Encontro de Estudos em Estratégias**. p.1-16, Bento Gonçalves – R.S, Mai. 2013.

MAZZON, J. A. Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing. **Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo**, São Paulo, 1978.

MAZZON, J. A. Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social. **Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo**, São Paulo, 1981.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. Economics, organization and management. **New Jersey: Prentice-Hall**, 1992.

MOHR, J. J.; SOHI, R. S. Communication Flows in Distribution Channels: Impact on Assessments of Communication Quality and Satisfaction. **Journal of Retailing**, v. 71, n. 4, p. 393- 416, 1995.

MOHR, J.; NEVIN, J. Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 36-51, 1990.

MORGAN, R. M., HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MORINISHI, M. T. *et al.* Formação de redes de cooperação para o desenvolvimento de e-marketplaces verticais. **Produção**, v. 21, n. 2, p. 355-365, abr/jun. 2011.

NARAYANDAS, D.; RANGAN, V. K. Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets. **Journal of Marketing**, n. 68, v. 3, p. 63-77, 2004.

NASSIMBENI, G. Network structures and co-ordination mechanisms a taxonomy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 6, p. 538-554, 1998.

OLIVER, C. The Antecedents of Deinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563–588, 1992.

PARENTE, J. Os 4 tipos de empresas presentes no e-commerce e suas tendências. **eNext**, 2012. Disponível em: <http://enext.com.br/blog/os-4-tipos-de-empresas-presentes-no-e-commerce-e-suas-tendencias/>. Acesso em: 04 de fev. 2018.

PFOHL, H.; BUSE, H. P. Inter-organizational logistics systems in flexible production networks. An organizational capabilities perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 30, n. 5, p. 388-408, 2000.

PLANK, R. E.; NEWELL, S. J. The effect of social conflict on relationship loyalty in business markets. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 1, p. 59-67, 2007.

PLANK, R.; REID, D.; NEWELL, S. The impacts of affective and cognitive social conflict in business-to-business buyer-seller relationships: a comparison of new versus ongoing buyer-seller relationships. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 14, n. 2, p. 41-72, 2007.

PONDÉ, J. L. Organização das grandes corporações. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 287-306.

PORTER, Michael E. Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**. p. 75 – 90. Nov./Dez. 1998.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organization Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

RAO, H.; MORRILL, C.; ZALD, M. N. Power plays: How social movements and collective action create new organizational forms. **Research in Organizational Behavior**, v. 22, p. 237–281, 2000.

ROSENBLOOM, B. Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker. **Journal of Marketing**, v. 37, n. 3, p. 26-30, 1973.

SCHUL, P. L.; BABAKUS, E. An Examination of the Interfirm Power-Conflict Relationship: The Intervening Role of the Channel Decision Structure. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 4, p. 381-404, 1988.

SERRENTINO, A. Varejo omnichannel. **Mercado e Consumo**, n. 05, p. 42-44, 2014.

SEO, M. G.; CREED, W. D. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. **Academy of management review**, v. 27, n. 2, p. 222-247, 2002.

SHERMAN, S. Are Strategic Alliances Working? **Fortune**, p. 77-78, 1992.

SILVA COSTA E.; DONAIRE D.; GASPAS M.A. Clusters comerciais: estudo sobre uma aglomeração de lojas têxteis em São Paulo. **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 98, 2017.

STAKE, R. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.

SUDDABY, R.; GREENWOOD, R. Rhetorical Strategies of Legitimacy. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 1, p. 35–67, 2005.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

THORELLI, H. B. Networks: Between Markets and Hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 1, p. 37-51, 1986.

VARIAN, H. R. Informação assimétrica. In: VARIAN, H. R. **Microeconomia: princípios básicos**. São Paulo: Campus, 2002. p. 716-739.

WADE-BENZONI, K. A.; HOFFMAN, A. J.; THOMPSON, L. L.; MOORE, D. A.; GILLESPIE, J. J.; BAZERMAN, M. H. Resolution in ideologically based negotiations: The role of values and institutions. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 41–58, 2002.

WEBSTER, F. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 1-17, 1992.

WIGAND, R. T.; BENJAMIN, R. I. Electronic commerce: effects on electronic markets. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 1, n. 3, p. JCMC133, 1995.

WIGAND, R.; PICOT, A.; REICHWALD, R. **Information, organization and management: expanding markets and corporate boundaries**. Chichester: Wiley, 1997.

WILKINSON, I; YOUNG, L. On cooperating Firms, relations and networks. **Journal of Business Research**, n. 55, p. 123-132, 2002.

WILLIAMS, T. Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks. **Journal of Business Research**, v. 5867, p. 1-9, 2002.

WILLIAMSON, O. E. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. **New York: The Free Press**, 1985.

WILLIAMSON, O. E. The economics of organization: the transaction cost approach. **The American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

WITTMAN, M. L.; DOTTO, D. M. R.; BOFF, V. A. **Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares**. Santa Cruz do Sul, Edunisc, 2008.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 3a ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

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.

ZIMMERMAN, M. A.; ZEITZ, G. J. Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 3, p. 414–431, 2002.

ZUCKER, L. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, n. 1, p. 443–464, 1987.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM LOJISTAS

- 1) (objetivo 3) Porque você escolheu o Brás para sediar o seu negócio?
- 2) (objetivo 3) Quais as principais vantagens competitivas que você considera ter por estar no Brás?
- 3) (objetivo 3) Quais as principais oportunidades que o Brás tem?
- 4) (objetivo 3) Quais as principais fraquezas do Brás?
- 5) (objetivo 3) Quais as principais ameaças que o Brás tem hoje em dia?
- 6) (objetivos 2 e 3) Caso não tenha citado. Você considera a internet uma ameaça para o Brás?
- 7) (objetivos 2 e 3) Qual relacionamento você e sua empresa têm com outras empresas do bairro? Comercial e/ou social?

A seguir vou ler a definição de quatro conceitos para nivelarmos o conhecimento:

Confiança: Em relações empresariais, a confiança existe quando uma parte entende que o parceiro é estável, honesto e responsável por seus atos (MORGAN; HUNT, 1994).

Comprometimento: O comprometimento é considerado a fase mais avançada na relação entre parceiros (DWYER, SCHURR; OH, 1987), pois incentiva que ambos atuem de forma a atender os objetivos e necessidades conjuntas dos pares, estendendo a relação pelo maior tempo possível (KIM, 2007).

Cooperação: A cooperação estende-se numa relação de troca de informação, tecnologia, busca por objetivos comuns ou suplementares e ao longo do tempo relações sociais são estabelecidas entre os membros da rede e acabam sendo contínuas ao longo do tempo (WILLIAMS, 2002).

Parceria lateral: É a parceria que a empresa estabelece com outras empresas com as quais não exerce uma relação comercial direta. São empresas que formam o polo comercial, podendo inclusive ser concorrentes (MORGAN; HUNT, 1994).

8) (objetivos 2 e 3) Existe confiança e comprometimento entre as empresas do Brás?

9) (objetivos 2 e 3) As empresas que compõe o polo comercial do Brás exercem cooperação entre si?

10) (objetivos 2 e 3) Caso não haja confiança, comprometimento e cooperação entre as empresas do Brás. Em sua opinião, qual o motivo disso?

11) (objetivos 2 e 3) Você acredita que as empresas do Brás possam aliar-se de forma bem sucedida?

Agora vou apresentar um conceito para você e depois perguntar sua opinião:

CONCEITO:

Trata-se de uma plataforma eletrônica voltada a reproduzir na internet o endereço físico do polo comercial do Brás. Será uma iniciativa conjunta da comunidade de lojas e o endereço eletrônico oficial do polo comercial. O objetivo é criar um marketplace que comercializará produtos de todos os lojistas, oferecendo um carrinho de compras e pagamento consolidados. Também será feita análise de crédito e garantia do pagamento ao lojista. Ficará a cargo dos lojistas a separação, empacotamento e emissão da nota fiscal da mercadoria para que ela seja coletada e despachada por uma central de logística (o frete será unificado para o cliente). A produção de fotos, cadastramento dos produtos no sistema e controle do estoque ficarão por conta dos lojistas, que o farão diretamente na plataforma, mas estes serviços estarão à disposição daqueles que desejarem contratar a parte.

12) (objetivo 1) Você estaria disposto a participar? Por quê?

13) (objetivo 4) Qual sua opinião sobre esse conceito? Algo precisa ser revisto

e/ou melhorado? Alguma contribuição a dar?

14) (objetivos 2 e 3) Diante da atual situação comercial do Brás, esse tipo de iniciativa é desejável? Por que?

15) (objetivos 2 e 3) Essa plataforma digital poderia reforçar a posição competitiva do polo comercial como um todo?

16) (objetivos 2 e 3) Por que você acha que os lojistas do Brás ainda não se organizaram em torno de um projeto como esse?

17) (objetivo 2) Você considera sua empresa e gestão preparadas para aderirem a um projeto como esse?

18) (objetivo 3) Quem você acha que poderia liderar esse projeto?

19) (objetivo 3) Quais as características necessárias para essa liderança?

20) (objetivos 2 e 3) Sobre o seu produto. Você trabalha marca própria ou revenda?

21) (objetivos 2 e 3) O seu produto é, ou seria, bem sucedido numa plataforma com essa?

22) (objetivos 2 e 3) Sua empresa tem um sistema informatizado de gestão?

23) (objetivos 2 e 3) Sua empresa controla seu estoque? Se sim, controla por cor e tamanho? Somente por tamanho? Ou somente por referência?

24) (objetivos 2 e 3) Seu sistema de gestão tem capacidade de integrar-se com outros sistemas (API)?

25) (objetivos 2 e 3) Sua empresa tem capacidade de fazer reserva de estoque sem o risco das peças serem vendidas também na loja física?

26) (objetivo 4) Como você acha que poderia ser o subsídio financeiro para a manutenção de um sistema como esse? Ex.: comissão, taxa de manutenção, alguma nova ideia?

27) (objetivos 2 e 4) Se fosse comissão, até qual percentual de comissão sua empresa seria capaz de pagar, a fim de manutenção e atualização do sistema apresentado no conceito?

28) (objetivos 2 e 4) Num sistema como esse sua empresa seria capaz de manter o mesmo preço da loja física também no marketplace?

29) (objetivos 2 e 4) Há mais alguma consideração, visão ou opinião que você gostaria de compartilhar?