SINERGIA

REVISTA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS (ICEAC)

VANTAGENS COMPETITIVAS DE UM *CLUSTER* COMERCIAL VAREJISTA: ESTUDO DE CASO DA RUA JURUBATUBA

MARCOS ANTONIO GASPAR[1]
ROSÂNGELA SARMENTO SILVA[2]
VINÍCIUS DANTINO ZUCHINI[3]
GABRIEL RENZO[4]
JOÃO VITOR MURARI DE SOUZA[5]

RESUMO

Este estudo objetivou identificar as principais características de *clusters* comerciais varejistas, por meio do modelo proposto por Zaccarelli (2000). Assim, buscou-se definir quais requisitos de um *cluster* completo se aplicam ao *cluster* de comércio moveleiro varejista da Rua Jurubatuba, em São Bernardo do Campo (SP), e ainda quais as possíveis vantagens competitivas os lojistas obtêm para suas empresas por se localizarem no *cluster*. Foi realizado um estudo descritivo de natureza qualitativa,com entrevista ao gestor da Associação dos Moveleiros de São Bernardo do Campo, buscando-se identificar estratégias adotadas pelas empresas, ações conjuntas e as funções da Associação que agreguem valor ao *cluster*. Foram ainda aplicados questionários a 22 lojistas da região, contendo questões acerca dos requisitos de um *cluster* completo. As características mais influentes para o sucesso do *cluster* de comércio varejista de móveis da Rua Jurubatuba são: i) concentração geográfica, ii) empresas altamente especializadas, iii) substituição seletiva permanente e iv) cultura da sociedade adaptada ao *cluster*. As principais vantagens obtidas pelas empresas ali localizadas, segundo opinião dos respondentes, são: i) participar de um aglomerado comercial,ii) atratividade do local, iii) possibilidade de rápido repasse do ponto de venda,iv) grande concorrência e, por fim, v) reconhecimento dos consumidores.

Palavras-chave: Estratégia. Diferenciais competitivos. Aglomerações comerciais. Varejo.

ABSTRACT
COMPETITIVE ADVANTAGES OF A COMMERCIAL RETAILER CLUSTER: CASE STUDY OF JURUBATUBA STREET

This study aimed to identify the main features of business retail clusters, according to the model proposed by Zaccarelli (2000). Thus, discussion is focused on which full cluster requirements are applied to furniture retail cluster of Jurubatuba street in the city of São Bernardo do Campo (State of São Paulo – SP), and even the possible competitive advantages retailers obtain for their companies to locate in that cluster. A descriptive qualitative study was carried out with an interview with the responsible of the association of furniture makers of São Bernardo do Campo, seeking to identify strategies adopted by companies, joint actions and functions of the Association that add value to the cluster. In addition, questionnaires were applied to 22 retailers located in the region, with questions about the requirements of a full cluster. The most influential characteristics for successful of the business retail cluster analyzed are: (i) geographical concentration, (ii) highly specialized companies, (iii) permanent selective replacement, and (iv) society culture adapted to the cluster. The main advantages obtained by the companies located, according to the opinion of respondents, are: (i)

[1] Doutor em Administração pela USP; professor e pesquisador da Universidade Nove de Julho. End.: Av. Francisco Matarazzo, 612 - São Paulo (SP) - CEP: 05001-000; Fone: (11) 3665-9334; e-mail: marcos_antonio@uninove.br

[2] Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (M/D) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. End.: Rua Santo Antonio, 50 – São Caetano do Sul (SP) CEP: 09521-160; Fone: (11) 4239-3200; e-mail: rosangelasarmento13@bol.com.br

[3] Mestrando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (M/D) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul; End.: Rua Santo Antonio, 50 - São Caetano do Sul (SP) CEP: 09521-160; Fone: (11) 4239-3200; e-mail: vdantino@yahoo.com

[4] Tecnólogo em Processos Gerenciais pela Faculdade de Tecnologia Termomecânica do Centro Educacional da Fundação Salvador Arena; End.: Estrada dos Alvarengas, 4001 – São Bernardo do Campo (SP) CEP: 09850-550; Fone: (11) 4359-6565; email: g.renzo@hotmail.com

[5] Tecnólogo em Processos Gerenciais pela Faculdade de Tecnologia Termomecânica do Centro Educacional da Fundação Salvador Arena; End.: Estrada dos Alvarengas, 4001 – São Bernardo do Campo (SP) CEP: 09850-550; Fone: (11) 4359-6565; email: joaomurari@hotmail.com

participate in a commercial cluster, (ii) site attractiveness, (iii) possibility of fast transfer from the point of sale, (iv) great competition, and finally (v) consumer recognition.

Keywords: Strategy. Competitive differentials. Business cluster. Retail.

Artigo recebido em:22-08-2014 – Aceito em:19-03-2015

1. INTRODUÇÃO

A concorrência global e as inovações tecnológicas modificam cada vez mais a configuração do ambiente de negócios. Consequentemente, as organizações têm sofrido diversas alterações na forma em que se estruturam e em que competem. Em função disso, percebe-se cada vez mais a influência da colaboração entre as empresas, nem sempre óbvia, que é caracterizada por um aspecto orgânico e sistêmico (PEREIRA; POLO; SARTURI, 2013).

Dessa forma, o mercado tem vivenciado uma acirrada competitividade entre as empresas contemporâneas, e o varejo é um exemplo desse fenômeno em relação à disputa entre as empresas pela preferência de clientes (PARENTE; 2012; SILVA et al., 2014). Não obstante, tal contexto competitivo faz com que as empresas já não atuem mais de forma isolada, mas sim inseridas em redes de negócios. Nesse novo contexto, faz-se relevante analisar não somente as suas estratégias individuais, mas também as de seus principais fornecedores e prestadores de serviços, visando garantir que o produto e/ou serviço chegue ao cliente com o maior valor agregado possível (ZACCARELLI, 2000; ZACCARELLI et al., 2008; TELLER, 2008; TELLES et al.,2013).

Em virtude de as empresas não obterem todos os recursos necessários para competir trabalhando de forma isolada, acabam desenvolvendo novos formatos organizacionais e estratégias de mercado, tais comoas redes de negócios, aglomerações comerciais e *clusters*. Tais conformações se evidenciaram nos últimos anos, como forma de ampliar a competitividade no varejo, fazendo com que as empresas tenham de se organizar não somente interna, mas também externamente, de modo a trabalhar melhor em conjunto as estratégias de seus fornecedores de matéria-prima, serviços terceirizados como logística e transporte, e até mesmo de seus concorrentes, como no caso específico dos *clusters* (TELLES et al., 2013).

Assim, o setor de comércio varejista tem se caracterizado pelo caráter dinâmico do seu ambiente, que tem evoluído em um processo contínuo de inovação e atualização, criando a cada dia novos formatos varejistas (GONZÁLEZ-BENITO, 2001; COSTA; ALMEIDA, 2008). Como consequência, o crescimento na variedade dos formatos varejistas tem influenciado o consumidor, propiciando assim diversas possibilidades de escolha (MORGANOSKY, 1997; COSTA; ALMEIDA, 2008), bem como fazendo evoluir a competição inter-formatos (MILLER; REARDON; MCCORKLE 1999; COSTA; ALMEIDA, 2008).

Portanto, para o varejista a escolha do local de venda no qual irá se estabelecer e comercializar determinado produto ou marca, tem uma enorme importância, uma vez que, é no varejo que ocorre o encontro entre a empresa e seus consumidores finais. Assim, lojas com boa aparência propiciam melhores associações na mente dos consumidores sobre as marcas, produtos, preços, atendimento, localização e condições de compra, ou seja, as lojas com boa imagem têm maior qualidade percebida, melhor atratividade e maior lealdade dos consumidores (COSTA; ALMEIDA, 2008; SILVA et al., 2014).

Face ao contexto exposto, esta pesquisa teve como objetivo identificar as principais características do *cluster* de comércio moveleiro varejista da Rua Jurubatuba, por meio do modelo proposto por Zaccarelli (2000), bem como identificar quais requisitos de um *cluster* completo se aplicam ao *cluster* de comércio moveleiro varejista da Rua Jurubatuba, em São Bernardo do Campo (SP), e quais vantagens competitivas esses lojistas obtêm para suas empresas por se localizarem no *cluster*. O motivo da escolha do objeto de estudo citado (*cluster* de comércio moveleiro varejista da Rua Jurubatuba) tem como base a expressiva participação dessa aglomeração na economia do município de São Bernardo do Campo, localizado na Região do ABC, por sua vez inserido na Região Metropolitana de São Paulo (SP).

Após esta introdução, em que foi apresentada a contextualização do estudo e seu objetivo, apresenta-se o referencial teórico que ancorou as principais vertentes teóricas prospectadas (estratégia em *clusters* e modelos de análise de um *cluster*). Em seguida é exposta a metodologia da pesquisa, a apresentação e análise dos resultados auferidos na pesquisa de campo efetuada e, por fim, as considerações finais do presente estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1A Estratégia em *Clusters*

O campo dos estudos em estratégia é marcado por uma diversidade de conceitos que vem desde a visão clássica por Drucker (1954, p. 23), que conceitua a estratégia como "uma análise da situação presente e a sua mudança se necessária", e Chandler (1962, p. 54), que apregoa que a "estratégia é uma determinante das metas básicas de longo prazo e adoção dos cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir suas metas", como também de conceitos mais contemporâneos indicados por Mintzeberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 12) que asseveram que a "estratégia é a força que interliga a organização ao seu ambiente externo".

Devido a elevados níveis de competição entre as empresas e ambientes cada vez mais turbulentos que vêm ocorrendo desde a visão clássica e com maior rapidez na atualidade, a decisão de implantar uma estratégia se tornou primordial em qualquer organização, seja ela de pequeno ou grande porte. Isso porque a estratégia é uma ferramenta de gestão que ajuda nas tomadas de decisões de ações ofensivas e defensivas, buscando assim criar vantagens competitivas de mercado (MINTZBERG; QUINN, 2001; OLIVEIRA, 2001; SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007). Assim, a estratégia passa a ser vista como um conjunto de padrões e comportamentos que deve diferenciar a organização de seus concorrentes, criando vantagens competitivas mais duradouras (OHMAE, 1998; PORTER, 1999).

Nesse mesmo raciocínio, Porter (1999) observa que a estratégia competitiva, além das ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição diferenciada e única, permite também à empresa enfrentar os concorrentes, viabilizando um maior retorno sobre o investimento e destaque perante o mercado. Tal ação propicia melhor planejamento estratégico para avaliar a continuidade da estratégia criada, associando questões operacionais e procedimentos administrativos em prol do sucesso da empresa.

Porém, há de se considerar que as empresas não competem de forma isolada nos mercados em que atuam, ou seja, as estratégias das empresas devem considerar o ambiente em que estão inseridas, notadamente quanto a sua atuação conjunta com outras empresas e organizações para a realização de seus negócios. Nesse sentido, atualmente o interesse crescente por pesquisas em aglomerações de empresas (*clusters*) tem sido fundamentado por autores como Porter (1989); Zaccarelli (2000); Lastres; Cassiolato (2003); Zaccarelliet al. (2008) e Amato Neto (2009).

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

Porter (1990) afirma que os *clusters* têm potencial de melhorar a competitividade industrial de três formas: a) incrementando a produtividade das empresas ligadas ao *cluster*; b) estimulando a inovação; c) influenciando a criação de novas empresas. Perry (2005) apresenta cinco principais abordagens teóricas sobre o tema, conforme ilustra o quadro 1.

QUADRO 1 – Vantagens auferidas por empresas pertencentes ao *cluster*

Abordagem teórica		**Vantagens para as empresas**
1	Teoria da aglomeração	Os *clusters* são vistos como negócios ligados mais através de relações de mercado do que pela colaboração deliberada.
2	Custos de transação e escola californiana	A formação de *clusters* reside na incerteza enfrentada pelos negócios individuais em relação às mudanças no mercado e as condições tecnológicas, fazendo com que as empresas busquem minimizar os custos de transações através da "clusterização" das atividades.
3	Especialização flexível	As empresasse tornam interdependentes e ressalta-se a importância da confiança. As empresas de um *cluster* obtêm ganhos de transferência da inteligência da indústria fora as transações formais.
4	Grupo de Pesquisa GREMI e Inovações	Trazaideiadequeaaprendizagemaconteceatravésderedesdecontatosinformais, principalmente no contexto de encontros casuais e deliberados.
5	Economia institucional e evolucionária	O desenvolvimento tecnológico depende da trajetória e das escolhas tomadas. *Clusters* contemporâneos podem, assim, ser vistos como "acidentes da história" decorrentes de decisões favoráveis, embora a aparência e capacidade de reforço das instituições possam dar alguma influência para a ação deliberada.

FONTE: adaptado de Perry (2005, p. 24)

Há diversas teorias que abordam o fenômeno *cluster*, mas o conceito essencial formulado por Porter (1998, p. 32) é o mais referenciado, e define os *clusters* como "concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas em um determinado campo". Englobam uma variedade de indústrias e outras entidades importantes para a competição, como, por exemplo, os fornecedores de insumos especializados, componentes, máquinas e serviços, bem como os fornecedores de infraestrutura especializada.

Nesta seção foram abordadas questões pertinentes a teorias em *clusters* e as vantagens competitivas provenientes destas aglomerações de empresas. A seguir, serão abordados modelos e métricas utilizadas para a análise desse fenômeno.

2.2 Modelos de análise de um *cluster*

Um dos modelos para análises de *cluster* mais conhecido na academia e em pesquisas a respeito dessa temática é o modelo de diamante de Porter (1990). Esse modelo abrange quatro fatores que, para o autor, são determinantes na obtenção de vantagem competitiva, tais como: condições de fatores; condições de demanda; indústrias correlatas, estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

Zaccarelli (2000) sugere um modelo para identificar se um *cluster* pode ser considerado completo ou não, assumindo que para tanto há a necessidade de nove requisitos serem verificados, conforme exposto no Quadro 2. Assim, tais características servem de parâmetros para identificar a evolução de um *cluster*. Caso o *cluster* não apresente todos esses requisitos, ele poderá ser considerado um *cluster* simples ou em evolução.

Para fins desta pesquisa, adotou-se o modelo proposto por Zaccarelli (2000) para identificar as principais características do *cluster* comercial varejista, bem como identificar quais requisitos de um *cluster* completo se aplicam ao *cluster* de comércio moveleiro varejista da Rua Jurubatuba em São Bernardo do Campo (SP), e quais vantagens competitivas os lojistas obtêm para suas empresas por se localizarem nesses formatos organizacionais.

QUADRO 2 – Requisitos para o *cluster* ser completo

Requisitos para o *cluster* ser completo
1. Alta concentração geográfica (preferencialmente, todo o *cluster* deve localizar-se em um só município).
2. Existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio, relacionados com o produto/serviço do *cluster*
3. Empresas altamente especializada (cada empresa realiza um número reduzido de tarefas).
4. Presença de muitas empresas de cada tipo.
5. Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos.
6. Grande cooperação entre empresas.
7. Intensa disputa: substituição seletiva permanente.
8. Uniformidade de nível tecnológico
9. Cultura da sociedade adaptada às atividades do *cluster*.
Estas condições têm correlação entre si, reforçando-se mutuamente.

FONTE: Zaccarelli (2000)

Siqueira; Gerth e Boaventura (2011) apresentam um resumo dos principais modelos de análise de aglomerados, que podem ser visualizados no Quadro 3.

QUADRO 3 – Resumo dos principais modelos de análise de aglomerados

Marshall (séc.XIX)
1. Concentração geográfica; 2. Mais atividades subsidiárias; 3. Disponibilidade de trabalhadores com aptidão; 5. Menos custos para adotar novas tecnologias; 6. Mais capacidade para inovar.
Porter (1989, 1999)
1. Concentração geográfica; 2. Fornecedores de insumos especializados; 3. Fornecedores de serviços; 4. Instituições financeiras; 5. Presença de empresas de setores correlato/fabricante de produtos correlatos; 6. Associação de empresas; 7. Instituições governamentais; 8. Educação e treinamento;

9. Associação de normatização.
Schmitz (1992)
1. Concentração geográfica; 2. Presença de empresas de vários porte; 3. Flexibilidade de quantidade de diferenciação do produto; 4.Presença de terceirização; 5. Fornecedores e prestadores de serviço trabalhado de forma integrada; 7. Acesso à informação.
Zaccarelli et al. (**2008)**
1.Concentração geográfica em áreas reduzidas; 2. Abrangência de negócios viáveis e relevantes; 3. Especialização das empresas; 4. Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas; 5. Complementaridade (de negócios) por utilização de subprodutos; 6. Cooperação entre empresas do *cluster;* 7. Substituição seletiva de negócios do *cluster;* 8. Uniformidade do nível tecnológico; 9. Cultura da comunidade adaptada ao *cluster;* 10. Caráter evolucionário por introdução de novas tecnologias; 11. Estratégia de resultado orientada para o *cluster*

FONTE: adaptado de Siqueira, Gerth e Boaventura (2011)

O último modelo apresentado no quadro 3 é explicado a seguir. Sob o ponto de vista estratégico, Zaccarelli et al. (2008) sugerem um modelo de análise de competitividade dos *clusters*, com base no conceito de entidade supra-empresa. No entendimento desses autores, a competitividade dos *clusters* pode ser analisada por meio de onze fundamentos, sendo que nove deles são originados da auto-organização da aglomeração de empresas, e os dois últimos parâmetros ocorrem por meio da ação de uma governança supra-empresarial, porventura atuante no *cluster*. Zaccarelliet al. (2008, p. 24) ainda indicam que "cada um desses fundamentos tem impacto na competitividade de um *cluster*, que se constitui em evidências observáveis de sua vantagem competitiva", conforme ilustrado no quadro 4.

QUADRO 4 – Fundamentos da performance competitiva de um *cluster*

Fundamentos	**Impacto na competitividade**	
	Causa	**Efeito**
1 **CONCENTRAÇÃO** geográfica	Diferencial competitivo na atração de clientes, isento de despesas específicas.	Percepção dos clientes de variedade superior, poder de escolha de fornecedor ampliado e maior confiabilidade de preços.
2 **ABRANGÊNCIA** de negócios viáveis e relevantes	Diferencial competitivo no atendimento (proximidade de fornecedores) e no menor custo associado ao acesso de suprimentos.	Custos de busca e acesso menores para cliente; redução da necessidade de estoques elevados ou prazos de reposição (proximidade de fornecedores).
3 **ESPECIALIZAÇÃO** das empresas	Diferencial competitivo baseado na velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos inferiores.	Especialização dos negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.
4 **EQUILÍBRIO** com ausência de posições privilegiadas	Diferencial competitivo no menor custo agregado do conjunto dos negócios.	Lucros equilibrados e não relativamente altos, devido à competição entre os negócios.
5 **COMPLEMENTARIEDADE** por utilização de subprodutos	Diferencial competitivo associado à redução de custos decorrentes da eficiência agregada, assim como imagem de conjunto integrado.	Favorecimento da presença e estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional.
6 **COOPERAÇÃO** entre empresas do *cluster* de negócios	Diferencial competitivo devido à transferência e desenvolvimento compartilhado de competências.	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*	Diferencial competitivo vinculado à presença efetiva e permanente de empresas competentes	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.
8 **UNIFORMIDADE** do nível tecnológico	Diferencial competitivo na evolução e acesso à tecnologia em produtos e processos na produção e oferta das empresas do *cluster*	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*	Diferencial competitivo ligado ao sentimento de inclusão e orgulho dos trabalhadores das empresas do *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	Movimento de intervenção, pois a tendência à uniformidade tecnológica desestimula mudanças de tecnologia.	**Diferencial competitivo** resultante de inovação (com redução de custos, manutenção ou ampliação de mercados, extensão de oferta etc.)
11 **ESTRATÉGIA DE RESULTADO** orientado para o *cluster*	Movimento de intervenção, como adoção de estratégias de combate a *clusters* oponentes ou de negociação com "leões" da rede.	**Diferencial competitivo** gerido sob uma perspectiva da ampliação da capacidade de competir ponderada pelo resultado integrado do *cluster* em termos de lucro agregado

FONTE: Zaccarelli et al. (2008, p. 24).

Os diferentes modelos de análise de um *cluster* existentes na literatura acerca dessa temática apresentam cada qual suas especificidades, notadamente em relação à forma de abordagem desse complexo fenômeno contemporâneo ao mundo corporativo. Todavia, os modelos formulados por Zaccarelli (2000), Zaccarelliet al. (2008) e Amato Neto (2009) configuram-se como os mais consolidados, tendo sido aplicados em estudos de campo mais recentes efetuados no contexto nacional.

Não obstante, a temática da análise de *clusters* tem recebido mais atenção de diferentes autores e pesquisadores nos últimos anos, a saber: Grandori e Soda (1995), Casaroto Filho e Pires (1998), Gulati, Nohria e Zaheer (2000), Cassiolato e Szapiro (2003), Cândido e Abreu (2004), Balestrin e Verschoore (2008), Amato Neto (2009), Pires et al. (2013), Telleset al. (2013), Guimarães et al. (2014), Siqueira et al. (2014) e Fittipaldi et al. (2015).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as principais características do *cluster* de comércio moveleiro varejista da Rua Jurubatuba, em São Bernardo do Campo (SP), por meio do modelo proposto por Zaccarelli (2000), bem como identificar quais requisitos de um *cluster* completo se aplicam ao *cluster* em estudo e quais vantagens competitivas os lojistas desse *cluster* obtêm por estarem aí localizados.

Portanto, foi adotado como base teórica o modelo de Zaccarelli (2000), por ser considerado o modelo mais aderente aos objetivos do estudo, dentre os modelos analisados no referencial teórico. Apesar de não ser o mais completo, abrangendo somente nove requisitos/fundamentos, devido à complexidade de algumas métricas sugeridas pelo autor, o modelo se torna, muitas vezes, de difícil aplicação em função da escassez de informações, assim como a inacessibilidade dos pesquisadores a certas informações.

Dessa forma, foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, levada a cabo por meio de um estudo de caso efetuado junto a um *cluster* comercial varejista do município de São Bernardo do Campo. A Rua Jurubatuba é classificada pela Prefeitura Municipal de São Bernardo do Campo como APL moveleiro (arranjo produtivo local) de relevada importância econômica para a cidade e a Região do ABC, alcançando ainda representatividade também na esfera da Região Metropolitana de São Paulo (PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO BERNARDO DO CAMPO, 2014).

A coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias e secundárias. O levantamento de dados secundários ocorreu junto ao *site* do IBGE no CNEFE (Cadastro Nacional de Endereços para Fins Estatísticos) do Censo 2010, buscando assim identificar a quantidade de lojas do segmento de móveis existentes na Rua Jurubatuba. Foram encontradas 77 lojas, além da associação de lojas moveleiras da mesma rua. Os dados primários são decorrentes de entrevistas aplicadas junto a 22 empresários, todos pertencentes a alguma empresa (loja) da aglomeração em estudo, selecionados de forma intencional. Também foi entrevistado o presidente da Associação Comercial da Rua Jurubatuba.

Os sujeitos respondentes atribuíram sua opinião quanto ao grau de importância de cada um dos fundamentos expostos no modelo de Zaccarelli (2000), numa escala que variava da nota 1 (pouca importância) até 5 (muita importância). Ou seja, os respondentes indicaram o grau de importância dos

fundamentos analisados, relativamente ao fato de terem sua loja inserida no *cluster* comercial moveleiro varejista da Rua Jurubatuba. Posteriormente, essas respostas foram tabuladas e mensuradas de forma a indicar a ordem de importância de cada um dos fundamentos averiguados.
A figura 1 apresenta a visualização gráfica dos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

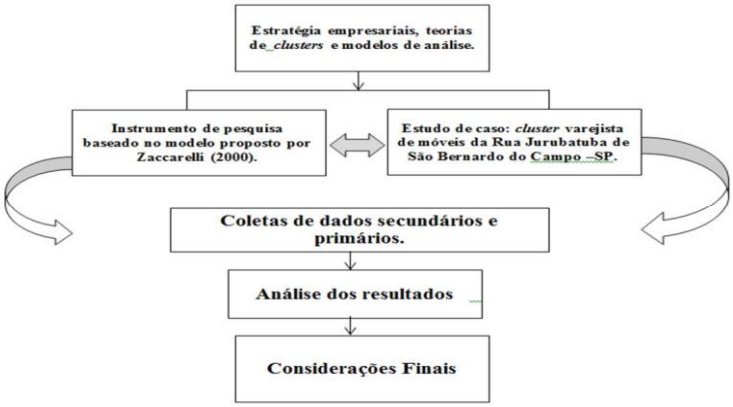


FIGURA 1 – Modelo conceitual teórico dos procedimentos metodológicos da pesquisa
FONTE: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2014)

Para elaboração do roteiro de entrevista, foi utilizado o modelo proposto por Zaccarelli (2000). Na aplicação das entrevistas, para melhor entendimento por parte dos empresários, foram utilizados exemplos práticos para estimular e facilitar a compreensão do fenômeno em questão na esfera do comércio moveleiro varejista. Em adição, o instrumento de pesquisa aplicado junto ao presidente da associação comercial de móveis da Rua Jurubatuba continha perguntas para a identificação das características relativas ao perfil das lojas, tempo de atuação na Rua Jurubatuba, segmento de móveis específico em que atua e as estratégias adotadas em função dessas características pelas empresas analisadas.

A partir dos dados coletados foi possível caracterizar as 22 empresas pesquisadas, em relação a aspectos tais como: tempo de atuação no mercado e na Rua Jurubatuba e tipos de móveis que são comercializados, distinção entre as lojas convencionais de móveis e lojas segmentadas, e ainda verificar se existe padrão de estratégia utilizado por cada tipo de empresa inserida na rua e sua correlação com a estratégia da Associação. Posteriormente, também utilizou-se o mesmo roteiro de entrevistas suportado pelo modelo de Zaccarelli (2000)junto ao presidente da associação dos moveleiros de São Bernardo do Campo.

4. **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

4.1 Breve caracterização da Rua Jurubatuba

Jurubatuba é uma palavra oriunda da língua tupi-guarani. Pode ser traduzida como “abundância de palmeiras”. Até o final do século XIX, São Bernardo da Borda do Campo era uma pequena localidade encravada no caminho entre Santos (litoral) e a cidade de São Paulo. Em seu processo de urbanização, a então chamada Linha Jurubatuba consistia num caminho rodeado por palmeiras imperiais, que veio a se transformar na atual Rua Jurubatuba, localizada no centro da cidade.

A concentração comercial nesse logradouro se deu em função da comercialização de produtos por parte de imigrantes europeus, notadamente produtos oriundos da uva, bem como a construção de móveis e o desenvolvimento de marcenarias nas cercanias da rua.Tal concentração cresceu, dando origem ao comércio varejista de móveis naquela região específica. Com o passar dos anos, o sucesso da concentração moveleira transpôs a cidade, fazendo-se representativo também na Região do ABC, além de conquistar outros mercados em São Paulo e demais estados do país. Atualmente, a Rua Jurubatuba é conhecida como “Rota dos Móveis” por promover periodicamente feiras e eventos ligados ao setor moveleiro que atraem interessados em todo o território nacional.

Atualmente, a Rua Jurubatuba conta com 77 lojas ligadas diretamente ao setor moveleiro, constituindo-se numa referência no segmento de móveis e decoração (RUA JURUBATUBA, 2014).Dentre essas lojas, ocorre uma divisão de segmentação, tendo sido identificados quatro diferentes segmentos: a) Convencionais: comercializam móveis para ambientes;b) Planejados: produzem móveis sob medida;c)

Infantis: comercializam produtos como berços, armários e camas para crianças, entre outros itens; d) Colchões: comercializam camas que não possuem marcenaria, camas *Queen* e *Kingsize*, por exemplo, e ainda colchões adquiridos em fornecedores do segmento convencional.

Por meio dessas informações, foi possível identificar os diferenciais estratégicos entres as empresas, tendo sido notada uma diferença entre as lojas com maior tempo de atuação na rua e as lojas mais recentes, bem como entre as lojas convencionais e as lojas de segmentação específica. Ou seja, verificouse que num mesmo segmento, diferentes estratégias foram mandatórias para motivar a inserção e manutenção da loja na Rua Jurubatuba, conforme se explica no tópico a seguir.

4.2 Principais estratégias das empresas do *cluster*

Para o estudo dos diferenciais estratégicos foram avaliados dois diferentes tópicos, variando entre as datas de inauguração e a segmentação das lojas analisadas. Para o primeiro critério (tempo de atuação no *cluster*) foram comparadas as expectativas estratégicas e o diferencial de planejamento das lojas que se instalaram na Rua Jurubatuba antes e depois do ano 2000. Essa data foi escolhida como recorte temporal de análise, pois acredita-se que é uma data limite que explicita a diferenciação da busca por resultados e trata-se da fase de transição de pensamentos e expectativas de retornos para os lojistas anteriores e posteriores à data estipulada. A partir dessa data, segundo os lojistas e o presidente da Associação Comercial de Móveis, houve um declínio da inauguração de lojas convencionais e consequente incremento de instalação de lojas segmentadas na rua.

Os principais resultados dos diferenciais estratégicos encontrados nas empresas atuantes na Rua Jurubatuba são expostos no Quadro5.

QUADRO 5 – Diferenciais estratégicos das empresas

Diferencial estratégico das empresas		
Aspecto estudado	Estratégia utilizada	Resultados
Lojas inauguradas antes do ano 2000	Com a informação de que havia um aglomerado de lojas se formando na rua, o interesse pela instalação de uma loja foi instantâneo para proprietários e investidores que desejavam fazer parte desse *cluster*.	100% das lojas pesquisadas que tiveram sua inauguração datada antes do ano 2000, não tinham outro interesse na rua a não ser o de instalação no aglomerado.
	Buscavam a expansão comercial, com duas vertentes: 1) Lojistas que já possuíam loja na Rua Jurubatuba e inauguraram novas lojas, de outros segmentos, para a expansão comercial.	38% das lojas inauguradas após o ano 2000 na Rua Jurubatuba são de lojistas que já possuíam lojas na rua e instalaram novas lojas na rua para a expansão comercial.
	2) Lojistas que já possuíam lojas, independente de segmentos, em outras localidades, e escolheram a Jurubatuba para a expansão comercial e aproximação de novos consumidores.	62% das lojas inauguradas após o ano 2000 na Rua Jurubatuba são de lojistas de outras localidades que instalaram novas lojas na rua para a expansão comercial.
Lojas convencionais	A instalação de lojas convencionais na Rua Jurubatuba pode ser avaliada, também em duas vertentes: 1) A inauguração das primeiras lojas convencionais ocorreu paralelamente à formação e consolidação do *cluster*. As lojas eram inauguradas apenas para participação do aglomerado, isso coincide, pois não havia a segmentação das lojas, portanto todas eram convencionais.	40% das lojas segmentadas da Rua Jurubatuba são de proprietários que já possuíam lojas convencionais na rua.
	2) O outro ponto estudado para as lojas segmentadas é a inauguração das mesmas para a expansão comercial de lojistas de outras localidades. O proprietário já possuía lojas de móveis em outros locais e expandiu, também, para a Rua Jurubatuba.	60% das lojas segmentadas encontradas na Rua Jurubatuba pertencem a uma rede de lojas de um proprietário que já possuía lojas em outros locais.

FONTE: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Observa-se no Quadro 5que as estratégias tomadas pelas empresas de móveis da Rua Jurubatuba corroboram os estudos de Zaccarelli (2000, p. 26), pois “a exclusão de empresas com a introdução de novas empresas, em função da elevada competição e limitada condição de sustentação de vantagens competitivas únicas ao longo do tempo, caracteriza os *clusters* de negócios”. Ainda segundo o autor, mesmo considerando-

se eventuais falências, naturais nesse contexto, a instalação de novas empresas em ritmo compatível ao ambiente, somada à competição interna, garantem a continuidade do processo.

4.3Resultados da aplicação do Modelo de Zaccarelli (2000) – Requisitos necessários para formar um *cluster* completo

Os nove fatores presentes no modelo proposto por Zaccarelli (2000) quanto aos requisitos necessários para a formação de um *cluster* considerado completo são evidenciados no Quadro 6.

QUADRO 6 – Resultados do *cluster* moveleiro da Rua Jurubatuba

Requisitos avaliados	Avaliação de participação na caracterização do *cluster* – visão dos lojistas	Vantagens obtidas (mais de 50%) ou carências verificadas (menos de 50%)
Concentração geográfica	99% - Importância total no contexto atual do *cluster* moveleiro	Atração dos Clientes, Maior confiabilidade.
Existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio relacionadas ao produto do *cluster*	41% - Baixa importância no contexto atual do *cluster* moveleiro.	Falta um relacionamento mais estreito entre as empresas para definirem novas estratégias de transporte, logística, entregas e fornecedores de matéria-prima.
Empresas altamente especializadas	84% - Alta importância no contexto atual do *cluster* moveleiro.	Diminuição de despesas para desenvolvimento da empresa e diminuição do volume de investimento necessário.
Presença de muitas empresas de cada tipo	67% - Participação médio/alta no contexto atual do *cluster* moveleiro	Equilíbrio entre os lucros das lojas, devido ao alto grau de competição existente.
Total aproveitamento dos materiais reciclados ou subprodutos	28% - Importância nula no contexto atual do *cluster* moveleiro	Falta de política entre as empresas para fazer a reutilização de materiais, não existem empresas que realizem este tipo de atividade no *cluster*.
Grande cooperação entre as empresas	50% - Importância parcial no contexto atual do *cluster* moveleiro	Não há controle dos preços, nem estratégias de otimização em relação a fornecedores, transportes e entregas, mas existe a união das empresas para organização de evento de grande porte, a Feira de Móveis.
Intensa disputa: substituição seletiva permanente	89% - Alta importância no contexto atual do *cluster* moveleiro	Igualdade de condições entre empresas, aumentado competitividade, exigindo das empresas atenção máxima para não cometer erros.
Uniformidade de nível tecnológico	70% - Participação alta no contexto atual do *cluster* moveleiro	Estímulo ao desenvolvimento tecnológico das empresas,nível tecnológico utilizado como forma de aumento da competitividade.
Cultura da sociedade adaptada ao *cluster*	83% - Alta importância no contexto atual do *cluster* moveleiro	Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao *status* atribuído relacionado ao trabalho.

FONTE: elaborado pelos autores com base no modelo de Zaccarelli (2000).

A concentração geográfica é considerada o requisito de base para a existência de um *cluster*, sendo que a concentração ideal é a maior possível (ZACCARELLI 2000; ZACCARELLI et al., 2008). Dessa forma, conforme demonstra o Quadro 6, para os empresários do *cluster* moveleiro varejista da Rua Jurubatuba essa concentração de empresas traz resultados benéficos como a atração de clientes, haja vista que tais colocações podem ser extensivas à atratividade das aglomerações varejistas em que se agrupam diferentes lojas comerciais, das quais uma ou mais podem servir de âncora para atração de outras lojas e dos consumidores, gerando assim um círculo virtuoso de desenvolvimento comercial.

Assim, o equilíbrio com ausência de posições privilegiada se a substituição seletiva de negócios evidenciam a presença de forte competição no *cluster* moveleiro varejista analisado, fundamentos que coincidem com o constatado por Zaccarelli (2000) e Porter (1989). A abrangência de negócios viáveis e relevantes, compreende as atividades e operações de empresas de apoio complementares. Este fato é confirmado pela presença no local de lojas que complementam o negócio principal, tais como marcenarias, escritórios de projetos arquitetônicos para casas e escritórios, lojas de móveis antigos e ainda escritórios de projetos de jardinagem. Quanto às instituições de apoio, foram consideradas de baixa importância pelos empresários, ou seja, segundo eles falta um melhor relacionamento entre os empresários para definirem estratégias que levem em consideração outras instituições de apoio.

A especialização das empresas foi considerada de alta importância pelos empresários,o que vai ao encontro das teorias formuladas por Zaccarelli (2000) e Porter (1989), ao argumentarem que os *clusters* em estágio desenvolvido não são constituídos por grandes empresas com elevada verticalização, ao contrário, a presença dominante é de empresas especializadas, dedicadas a poucas operações, não raro a uma única.

O reaproveitamento de produtos resultantes de processos produtivos, porém não utilizados e classificados como subprodutos, rejeitos ou material para reciclagem, é uma alternativa econômica e

acessível particularmente aos *clusters* (ZACCARELLI, 2000). Mas esse requisito foi considerado de importância nula no *cluster* moveleiro varejista da Rua Jurubatuba, uma vez que, para os empresários entrevistados, isso nãoocorre, em virtude da falta de projetos que sigam as leis e ações de sustentabilidade voltadas ao reaproveitamento de seu principal subproduto. Também foi verificado que a maioria das lojas não demonstra amadurecimento quanto ao aproveitamento das sobras de madeira, entre outros produtos utilizados na fabricação de móveis.

A cooperação reflete o nível de colaboração praticado entre as empresas do agrupamento, de natureza voluntária e espontânea, raramente deliberada pelos executivos, porém com efeitos positivos para o *cluster* (ZACCARELLI, 2000). Nesse caso, a importância atribuída pelos empresários foi parcial, pois segundo eles não há um controle de preços, nem estratégias voltadas a captar novos fornecedores, bem como melhorar a logística das empresas. Não obstante, verificou-se haver união entre os empresários na organização de eventos de grande porte e feiras de móveis, por meio da confiança existente entre os empresários participantes. Para os empresários, a confiança entre eles na organização desses eventos estimula o fluxo de informações e aprimora a cooperação, propiciando assim a realização de ações conjuntas em prol da rua. Para Zaccarelli (2000, p. 34),"a exclusão de empresas com a introdução de novas empresas,em função da elevada competição e limitada condição de sustentação de vantagens competitivas únicas ao longo do tempo, caracteriza os *clusters* de negócios". Nesse caso foram considerados de alta importância para os empresários, pois para eles a igualdade de condições entre as empresas aumenta a competitividade.

Em relação ao nível de desenvolvimento de processos internos de cada negócio e à condição de similaridade das atividades existentes, para Zaccarelli (2000, p. 37) "não convém ao *cluster* a presença de empresas atuando com alta tecnologia, convivendo com outras de tecnologia obsoleta", pois "esta condição favoreceria a empresa de tecnologia superior, mas não fortaleceria a competitividade do *cluster*". Esse requisito foi considerado de alta relevância pelos empresários, pois, no seu entendimento, o estímulo ao desenvolvimento tecnológico aumenta a competitividade de todos os negócios inseridos no *cluster*.

Aidentificaçãodaexistênciadeumaculturapróprіadaregiãoindica,segundo Zaccarelli (2000),que a cultura do *cluster* encontra-se vinculada ao comércio de móveis. Para o autor, numa região onde há um *cluster* de negócios, a estrutura gerada pela cultura organizacional, como valores, autoridade, *status* no trabalho, é absorvida pela sociedade local, ocorrendo integração entre as dimensões profissional e pessoal. Para os empresários analisados, esse requisito foi considerado de alta importância na Rua Jurubatuba, uma vez que se verifica uma elevada cultura regional voltada ao segmento moveleiro, compartilhada entre os profissionais atuantes no *cluster*, além de também se verificar sua extensão à comunidade local como um todo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as principais características do *cluster* de comércio moveleiro varejista da Rua Jurubatuba, por meio do modelo proposto por Zaccarelli (2000), bem como identificar quais requisitos de um *cluster* completo se aplicam ao *cluster* de comércio moveleiro varejista da Rua Jurubatuba em São Bernardo do Campo (SP), e quais vantagens competitivas os lojistas do referido *cluster* obtêm para suas empresas por aí se localizarem. Portanto, foi adotado como base teórica o modelo proposto por Zaccarelli (2000), por ser considerado o melhor constructo entre os analisados para os objetivos proposto nesta pesquisa.

Os resultados demonstram que o aspecto da concentração geográfica, definido como pré-requisito para existência de um *cluster*, encontra-se plenamente contemplado na visão dos empresários do *cluster* moveleiro pesquisado. Isso porque verificou-se a existência de 77 lojas voltadas ao segmento moveleiro varejista na região prospectada. Não obstante, os fundamentos "empresas altamente especializadas", "substituição seletiva permanente" e "cultura da sociedade adaptada ao *cluster*" também se evidenciaram como muito relevantes para o sucesso das empresas prospectadas, conforme opinião dos sujeitos entrevistados.

Os demais fundamentos também foram verificados, porém com menor grau de relevância para o sucesso das empresas instaladas no *cluster* analisado. Nesse sentido, há de se ressalvar os fundamentos "existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio relacionadas ao produto do *cluster*" e "total aproveitamento dos materiais reciclados ou subprodutos", que se demonstraram incipientes no *cluster* analisado.

Em relação às principais vantagens obtidas pelas empresas ali localizadas, segundo opinião dos respondentes, pôde-se verificar a importância em participar de um aglomerado comercial; a atratividade gerada pelo *cluster*, tanto em clientes quanto em empresas; a possibilidade de rápido repasse do ponto

comercial; a grande concorrência, que estimula a competitividade das lojas e do *cluster* como um todo e, por fim, o reconhecimento dos consumidores em relação à pujança do *cluster* analisado.

A concentração geográfica como extensiva à atratividade é um fator fundamental no processo da seleção de onde comprar. Os consumidores, em geral, excluem de seu repertório de alternativas aquelas lojas para as quais há necessidade de grandes deslocamentos. Nesse contexto, a conveniência de uma loja ou de um *cluster* varejista está relacionada à sua facilidade de acesso ou proximidade, e tem sido considerada como uma variável relevante na avaliação da atratividade e da escolha do local de compra por parte dos consumidores.

A presente pesquisa apresenta algumas limitações, tais como a execução de um estudo de caso único, além do recorte transversal no tempo, o que delimita os resultados auferidos ao contexto do caso analisado em um momento único no tempo. Além disso, também se verificaram como limitações impostas ao estudo a escassez e inacessibilidade de informações por parte dos pesquisadores junto aos sujeitos pesquisados, uma vez que o contato com os entrevistados demonstrou-se uma difícil tarefa em função das atividades cotidianas e da agenda apertada dos respondentes da pesquisa de campo.

Como sugestões de pesquisas futuras, indica-se a avaliação das estratégias utilizadas pela governança do *cluster* em seu benefício, bem como a análise de seu(s) principal(is) concorrente(s), além da aferição do grau de atratividade que o *cluster* exerce junto aos consumidores.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Gestão de sistemas locais de produção e inovação** (*Clustes/*APLs). São Paulo: Atlas, 2009. BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, Florianópolis, 2004. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, p. 1-15

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade local com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998

CASSIOLATO, J. E. L.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais e micro e pequenas empresas. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, p. 65-82, 2003.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

COSTA, L. S.; ALMEIDA, V. M. C. Imagem dos locais de venda de bens de consumo: proposição e teste empírico de um modelo dos fatores formadores da imagem na perspectiva do consumidor. In: EMA – ENCONTRO DE MARKTING DO ENCONTRO DA ANPAD, III, Curitiba, 2008. **Anais**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1-16.

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**, v. 7, p. 64-78, 2013.

DRUCKER, P. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1954.

FERREIRA JUNIOR, I. Redes de pequenas empresas: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados, In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, Salvador, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2006. p. 1-16.

FITTIPALDI, M. A. S.; DONAIRE, D.; GASPAR, M. A.; ARAUJO, M. F. Use of social network analysis to identify the competition in a commercial cluster plan. **Business Management Review**, v. 4, p. 158-166, 2015.

GONZÁLEZ-BENITO, O. Inter-format spatial competition of Spanish hypermarkets. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 11, n. 1, p. 63-81, 2001.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizations Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GUIMARÃES, A. T. R.; SANTOS, S. A.; ZACCARELLI, S. B.; KUNIYOSHI, M. S.; GASPAR, M. A. Um estudo no setor de vitivinicultura no Brasil e em Portugal. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 13, p. 56-72, 2014.

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

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. **Revista Parcerias Estratégicas**, Brasília, n. 17, p. 5-30, set. 2003.

MARSHALL, A. **Principles of economics**: the agents of production: land, labour, and capital and organization [1890]. Disponível em: <http://www.marxists.org/reference/subject/economics/marshall/bk4ch10.htm>. Acesso em: 11 jul. 2013.

MILLER, C. E.; REARDON, J.; MCCORKLE, D. E. The effects of competition on retail structure: an examination of intratype, intertype and intercategory competition. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 107-120, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo estratégico**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGANOSKY, M. A. Retail market structure change: implications for retailers and consumers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 25, n. 8, p. 269-274, 1997.

OHMAE, K. De volta à estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 67-83.

OLIVEIRA, D. P. R. B. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PARENTE, J.; BRANDÃO, M. M.; MIOTTO, A, P.; PLUTARCO, F. Polos varejistas de rua ou shopping centers? Comparando as preferências da baixa renda. **Brazilian Business Review**, edição especial BBR Conference, p. 162189, 2012.

PEREIRA, C. E. C.; POLO, E. F.; SARTURI, G. Proposição de métricas para avaliação da competitividade em *clusters*: uma aplicação no grupamento têxtil e de confecções do Brás. In: ENEO – ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 6, Bento Gonçalves, 2013. **Anais**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. p. 1-16.

PERRY, M. **Business clusters**: an international perspective. New York: Routledge, 2005.

PIRES, G. M. D.; CARVALHO, M. F. H.; DONAIRE, D.; GASPAR, M. A. Proposta de avaliação estratégica de *clusters* turísticos: ocaso de Paranapiacaba (SP). **Cultur: Revista de Cultura e Turismo**, v. 7, p. 157-186, 2013.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competitive strategy**: techniques of analyzing industries and competitors. Nova York: Free Press, 1990.

_____. **Clusters and the new economics of competition**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1998.

_____. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RUA JURUBATUBA. **A rua Jurubatuba**. São Bernardo do Campo, 2014. Disponível em: <http://www.ruajurubatuba.com.br/a-rua.php>. Acesso em: 11 jun. 2014.

SANTOS, L. L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 4, 2007.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO BERNARDO DO CAMPO. **APLs de São Bernardo do Campo**. São Bernardo do Campo, 2014. Disponível em: <http://www.desenvolvimentosbc.com.br/categoria/trabalho-e-renda>. Acesso em: 09 jun. 2014.

SILVA, R. S.; DONAIRE, D.; GASPAR, M. A.; ARAÚJO, M. F. Fatores formadores de atratividade na perspectiva do consumidor brasileiro na aglomeração varejista da fronteira Brasil/Venezuela. In: EMA – ENCONTRO DE MARKETING DO ENCONTRO DA ANPAD, 6, Gramado-RS, 2008. **Anais**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. p. 1-16.

SIQUEIRA, J. P. L.; GASPAR, M. A.; TELLES, R.; LOLLO, R. M. Gênese e evolução de um agrupamento de negócios varejistas: estudo de caso da feira das flores do CEAGESP. **Capital Científico**, v. 12, p. 59-74, 2014.

SIQUEIRA, J. P.; GERTH, F. M.; BOAVENTURA, J. M. G. Análise da competitividade dos *clusters* industriais de calçados de Franca e Birigui. **Revista Gestão Organizacional** (online), v. 4, p. 197-216, 2011.

SUZIGAN, W.; CÉRRON, A. P. M.; DIEGUES JÚNIOR, A. C. Localização, inovação e aglomeração: o papel das instituições de apoio às empresas no Estado de São Paulo. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 2, p. 86-100, abr.-jun. 2005.

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

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

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

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