



Gestão & Regionalidade

ISSN: 1808-5792

revista.adm@uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano
do Sul
Brasil

Silva Costa, Esdras; Donaire, Denis; Gaspar, Marcos Antonio
CLUSTERS COMERCIAIS: ESTUDO SOBRE UMA AGLOMERAÇÃO DE LOJAS
TÊXTEIS EM SÃO PAULO

Gestão & Regionalidade, vol. 33, núm. 98, mayo-agosto, 2017, pp. 4-19

Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Sao Caetano do Sul, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133451196002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

CLUSTERS COMERCIAIS: ESTUDO SOBRE UMA AGLOMERAÇÃO DE LOJAS TÊXTEIS EM SÃO PAULO

BUSINESS CLUSTERS: A STUDY ON THE SHOP AGGLOMERATION TEXTILE IN SÃO PAULO, BRAZIL

Esdras Silva Costa

Doutorando em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul (SP), Brasil

Data de recebimento: 21-04-2015

Data de aceite: 25-12-2016

Denis Donaire

Docente permanente do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul (SP), Brasil

Marcos Antonio Gaspar

Professor do Programa de Pós-Graduação em Informática e Gestão do Conhecimento da Universidade Nove de Julho, São Paulo (SP), Brasil

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo identificar as principais características de um modelo de cluster comercial localizado no bairro do Brás, município de São Paulo (SP), e caracterizar os diferentes segmentos da área têxtil na região. Região economicamente importante, o bairro do Brás possui uma forte atratividade para clusters comerciais, destacando-se, entre seus atrativos, o fluxo contínuo de pessoas e o elevado número de comércios. O estudo, de natureza descritiva, tem como base o modelo proposto por Zaccarelli et al. e busca identificar a formação do cluster e a presença de um agente supraempresa (governança supraempresarial). Um questionário com questões relativas aos fatores que influenciam a permanência dos comerciantes no agrupamento foi respondido por quarenta lojistas da região. Receberam destaque nas respostas aos questionários os seguintes fatores: equilíbrio entre comércios (ausência de posições privilegiadas), complementaridade por utilização de subprodutos, cooperação entre empresas e cultura da comunidade adaptada ao cluster. Outros fundamentos, contudo, demonstraram-se pouco valorizados: caráter evolucionário por introdução de tecnologias e estratégia de resultado orientada para o cluster. As vantagens competitivas percebidas a partir dos fundamentos propostos por Zaccarelli et al. caracterizam a região estudada como um cluster comercial com traços de desenvolvimento e competitividade.

Palavras-chave: Cluster comercial; segmento têxtil; características comerciais locais.

ABSTRACT

This study aimed to identify the main features of a commercial cluster model located in Brás neighborhood, in the city of São Paulo, Brazil, and to characterize the different types of textile industries in the region. Brás neighborhood has a strong appeal to models of commercial clusters, highlighting its continued flow of people and high number of stores as well as being an economically important region for the city of São Paulo. This is a descriptive study based on the model proposed by Zaccarelli et al., and seeks to identify the cluster formation and the presence of a supracorporation agent (supracorporate governance). A questionnaire was applied to forty shopkeepers in the area with questions regarding factors that influence the permanence of traders in the current clustering model. The following factors were highlighted in the questionnaire: balance between stores (with no privileged positions), complementarity by using by-products, business cooperation and community's culture adapted to the cluster. However, other principles were little valued: evolutionary character by introducing technologies and strategy result guided for the cluster. Advantages perceived from the fundamentals proposed by Zaccarelli et al. characterize the studied region as a commercial cluster with traces of development and competitiveness.

Keywords: Business cluster; textile industry; local business features.

Endereço dos autores:

Esdras Silva Costa
esdras-dasilva@uscs.edu.br

Denis Donaire
denisdon@uscs.edu.br

Marcos Antonio Gaspar
marcos.antonio@uni9.pro.br

1. INTRODUÇÃO

As alterações ocorridas no final do século XX em âmbito global estão introduzidas em um contexto de reestruturação produtiva (BRUSCO et al., 1996; SABÓIA, 2001) e inovações tecnológicas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

De acordo com o princípio da vantagem competitiva proposto por Porter (1998), estar localizado em um modelo de cluster é benéfico para as empresas. Mais recentemente, aplicando-se tal conceito ao setor de comércio, foram caracterizados os clusters comerciais (ZACCARELLI et al., 2008). Arelados às mudanças já comentadas, surgiram estudos que procuraram descrever a importância dos clusters em um contexto contemporâneo, criando-se, então, maneiras de se mensurar sua existência e seus atributos constituintes, definindo-se ainda sua formação e processos de continuidade (PORTER, 1998).

Os estudos acadêmicos voltados para a formação de clusters comerciais contribuem para a consolidação dos aglomerados enquanto vantagem competitiva, favorecendo o fortalecimento regional (território do cluster) e a gestão orientada para a formação de um agente supraempresa – gestão orientada para o desenvolvimento do cluster (ZACCARELLI et al., 2008). Donaire et al. (2013) classificam o surgimento dos clusters como aglomerações oriundas de um comportamento espontâneo ou aglomerações planejadas, movidas por interesses econômicos.

Azevedo, Pereira e Cunha (2015) abordam a teoria da aglomeração (clusters) como um conjunto de empresas operando em estado de cooperação e competição. Essas empresas estão interligadas por meio de relações com o mercado, trabalhando assim em consonância com seus clientes e concorrentes, o que fortalece o cluster e sua legitimidade diante dos consumidores.

O objetivo deste estudo é identificar o cluster comercial localizado no bairro do Brás (cidade de

São Paulo) e assinalar suas principais características comerciais, assim como descrever as vantagens percebidas por seus atores locais (comerciantes participantes do aglomerado em foco).

Região economicamente importante, com faturamento anual de aproximadamente R\$ 13 bilhões, o bairro do Brás possui uma forte atratividade para clusters comerciais, destacando-se, entre seus atrativos, o fluxo contínuo de pessoas, o elevado número de comércios e o potencial para empregos diretos e indiretos (ALOBRA, 201-?).

O objetivo central deste trabalho é aplicar de forma correta o modelo elaborado por Zaccarelli et al. (2008), mensurando suas métricas para avaliação de clusters comerciais e pensando também em métricas alternativas, de acordo com a formação de cada aglomerado.

A partir da perspectiva exposta, ressalta-se a existência de estudos recentes que corroboram explicações plausíveis para validação do fenômeno da competitividade em um modelo de cluster comercial e suas vantagens territoriais (GASPAR et al., 2014; PORTER, 1998; SEBRAE, 2002; SIQUEIRA et al., 2010; TELLES et al., 2011; ZACCARELLI et al., 2008).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Aglomerações

O estudo do fenômeno da aglomeração de empresas e o próprio termo que o caracteriza surgem originalmente na ciência econômica, destacando-se, nesse campo, as contribuições de Alfred Marshall no final do século XIX (MARSHALL, 1982). O autor descreveu em sua obra os distritos industriais posteriormente caracterizados como *marshallianos*, que se constituíam num aglomerado de atividade econômica em determinado espaço.

As aglomerações acontecem de acordo com a localização geográfica (Ibidem). O economista

ainda destaca, a princípio, as influências naturais, tais como o clima, solo, condições físicas da região e facilidade de acesso. Nesse sentido, Porter (1998) define aglomerações como concentrações capazes de englobar em seu entorno fornecedores de serviços, matéria-prima e especializações diversas. Segundo o autor, os agrupamentos possuem características benéficas ao demonstrarem vantagens competitivas em um ambiente externo, representando uma nova linha de pensamento sobre localização, entorno e possíveis benefícios.

As aglomerações também podem ser interpretadas como o resultado de esforços estratégicos para minimizar custos e diminuir a distância espacial entre as empresas, com aspectos de competitividade (KLINK, 2001). Para Becker e Wittman, (2008), os aglomerados possuem vantagens por se apresentarem como um sistema de empresas inter-relacionadas, cujo valor coletivo é muito maior do que a soma de concorrentes isolados.

2.2. Clusters

Nas grandes cidades e regiões metropolitanas, podem-se encontrar aglomerações de lojas (agrupamentos de lojistas locais) que surgem de forma natural (espontânea) e posteriormente se tornam especializadas em algum tipo de segmento (produto/serviço). Na literatura acadêmica, essas concentrações recebem a denominação de clusters comerciais ou clusters varejistas (SIQUEIRA; TELLES, 2015).

Segundo Porter (1998), clusters são concentrações geográficas em lugares específicos com ganhos em competitividade e inovação contínua. Para Klink (2001), o modelo de cluster pode ser compreendido como um agrupamento com foco voltado ao favorecimento de grupos empresariais localizados em determinado território. Assim, as empresas que, visando à competitividade, ultrapassarem seus limites, certamente obterão vantagens comparativas (Idem, 2003).

Llorens (2001) descreve cluster como um conjunto de empresas individuais e especializadas que se complementam ao mesmo tempo que protagonizam cenários de competitividade. De acordo com o Sebrae (2002), os clusters são fortemente marcados por sua localização geográfica, além da relação com os diferentes agentes locais, envolvidos em um processo de sinergia.

Para Lemos et al. (2005), cluster é compreendido como um agrupamento de observações semelhantes caracterizado por conter indivíduos associados ao mesmo nicho. Tal agrupamento demonstra-se vantajoso por favorecer os efeitos de transbordamento dos produtos e a criação de encadeamentos relacionados à criação de cadeias industriais locais.

Assim, estar em um cluster fornece aos empreendedores uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes isolados. Vantagem esta que não se verifica em relação aos outros empreendedores do cluster (ZACCARELLI et al., 2008).

Na visão de Donaire et al. (2013), o surgimento dos clusters como aglomerações pode ter sua origem em um comportamento espontâneo, resultado de um processo de auto-organização evolutiva, ou em aglomerações planejadas, movidas por interesses econômicos.

A partir da década de 1960, cientes das vantagens do modelo, as empresas começaram a se aglomerar, fortalecendo-se e criando polos de desenvolvimento denominados territórios industriais ou clusters – sua atual nomenclatura (DINIZ, 2009). O cluster possui características interdependentes e forte tendência à competitividade, uma vez que empresas atraem novas empresas, criando estímulos para a inovação e desenvolvimento do próprio cluster (DONAIRE et al., 2013).

2.3. Clusters comerciais

Os clusters comerciais surgem originalmente por meio de um processo de auto-organização

(formação espontânea) de um conjunto de negócios similares em determinada localização geográfica (ZACCARELLI et al., 2008). O surgimento de um cluster comercial deve estar ligado a fatores correlacionados, criados a partir de uma concentração territorial, aspectos de cooperação (também espontâneos) e cultura local (AGUIAR; PEREIRA; DONAIRE, 2014).

Investigações sobre clusters comerciais oferecem compreensões sobre o desenvolvimento regional e informações de caráter estratégico para setores da indústria (TELES et al., 2011), sendo o cluster comercial uma espécie de transbordamento dos produtos advindos dos setores manufatureiros (ZACCARELLI et al., 2008). Os modelos de clusters comerciais podem criar condições de produção e competição, ofertando à região na qual o aglomerado está inserido grande capacidade competitiva, redução de despesas e traços de desenvolvimento econômico local (PORTER, 1998).

Os estudos voltados para a área de concentração em estratégia denominam como clusters as concentrações geográficas constituídas por empresas especializadas e reconhecem o seu elevado grau de competitividade e atratividade, além das

vantagens locacionais, para comerciantes e clientes, proporcionadas pelo modelo (SIQUEIRA et al., 2015).

Voltando-se ao contexto nacional, as cidades brasileiras caracterizam-se por especializações em diferentes segmentos e produtos, o que levou ao surgimento de pesquisas envolvendo clusters comerciais com ações voltadas à operacionalização em pleno varejo (SIQUEIRA et al., 2010). A Figura 1 exemplifica o desenvolvimento de um cluster comercial e suas etapas para uma plena operacionalização, respeitando a ordem natural de surgimento do agrupamento, atratividade de clientes e, posteriormente, mais atração de novas lojas locais.

A Figura 1 retrata o surgimento de um pequeno agrupamento inicial de comércios em uma região, criando certa atratividade de clientes e estimulando o aumento das vendas. O fluxo de clientes atrai novas lojas ao cluster, novas variedades de produtos comercializados e, consequentemente, mais lojas para o agrupamento. Desse modo, cria-se um círculo virtuoso e mais vantagens competitivas para os atores localizados no agrupamento (ZACCARELLI et al., 2008). Em complemento, Zaccarelli et al. (2008) elencam onze



Figura 1 – Desenvolvimento de um cluster comercial

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

fundamentos que podem impactar a competitividade de um cluster.

Com base no Quadro 1, os nove primeiros fundamentos são originários da formação do cluster, ocorrendo de forma espontânea. Contudo, os dois últimos fundamentos só ocorrem após a ação de uma governança deliberada para as ações do próprio cluster, o que indica a existência da figura de um agente supraempresa (ZACCARELLI et al., 2008).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a formação do cluster comercial têxtil localizado na avenida Rangel Pestana, no bairro do Brás, cidade de São Paulo (SP), e assinalar, por meio do modelo elaborado por Zaccarelli et al., (2008), suas principais características. A escolha do cluster foi motivada

pelo conhecimento prévio dos pesquisadores, que sabiam haver no local mais de 90 lojas de produtos têxteis e correlatos. Em um primeiro momento (entre os dias 15 e 16 de janeiro de 2015), foi realizada uma pesquisa de campo para classificação das lojas situadas na avenida Rangel Pestana, sendo possível, assim, tomar conhecimento dos comércios existentes, tamanho das lojas, tipos de produtos comercializados no local e complementaridades (produtos correlatos) entre as lojas.

Tais informações serviram de base para classificar os tipos de comércio da região. Em um segundo momento (entre os dias 20 e 21 de janeiro de 2015), a partir de um contato prévio com os atores inseridos no local, foi levada a cabo uma pesquisa com os lojistas, seguida pela proposição de um questionário de questões fechadas, com explicação, durante o processo, da funcionalidade das questões e elucidação quanto ao interesse de cunho puramente acadêmico da pesquisa.

Quadro 1 – Efeito dos fundamentos que impactam a competitividade

Fundamento	Impacto na competitividade (Efeitos)
1. Concentração geográfica	Percepção dos clientes de variedade superior, poder ampliado de escolha de fornecedores e maior confiabilidade de preços.
2. Abrangência de negócios viáveis e relevantes	Custos de busca e de 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 devido à competição entre os 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.

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

Por meio de coleta de dados com fontes primárias e secundárias, realizou-se então um estudo descritivo a fim de se descrever o fenômeno estudado e suas características (GIL, 2010). Assim, 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 de associações locais. A Figura 2 apresenta o modelo conceitual-teórico com os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração deste artigo.

Foram feitas revisões bibliográficas e consultas em periódicos e bases teóricas, e conhecimentos empíricos sobre o assunto foram mobilizados.

Um total de quarenta questionários foi aplicado, com notas dispostas numa escala de um a dez para cada um dos fundamentos de Zaccarelli et al. (2008). O Quadro 2 exhibe os tipos de fontes prospectadas para averiguação de cada um dos fundamentos.

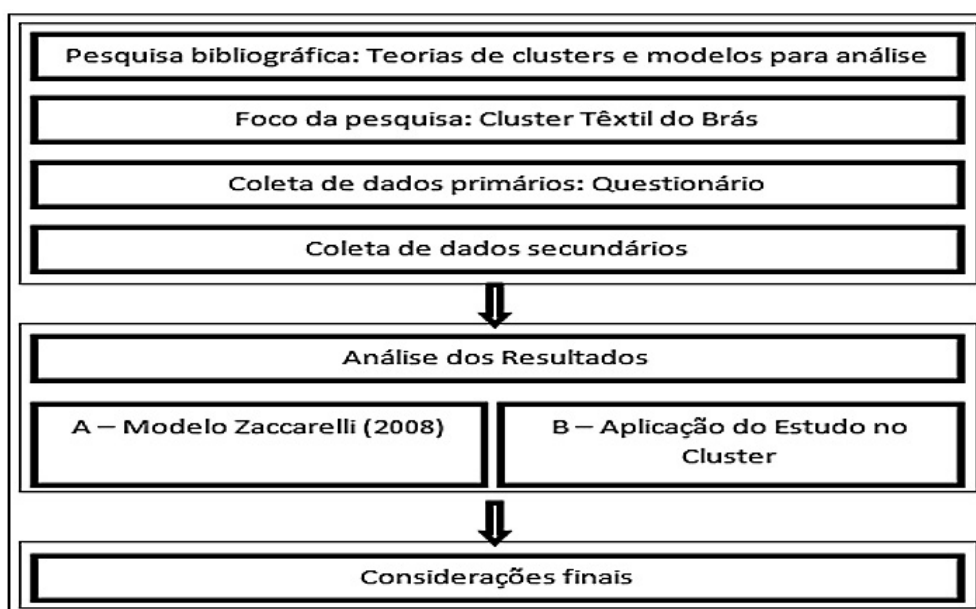


Figura 2 – Modelo conceitual-teórico dos procedimentos metodológicos

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Quadro 2 – Fonte de dados para cada fundamento

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Posteriormente, a análise dos dados buscou confrontar os resultados com a teoria, sendo observados os conceitos do modelo de Zaccarelli et al. (2008) e a aplicabilidade deste para a configuração do cluster comercial têxtil prospectado.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em um primeiro momento, são descritas as principais características das lojas atuantes na aglomeração comercial varejista prospectada na pesquisa de campo. Entre as lojas encontradas na avenida Rangel Pestana, foram identificados cinco segmentos diferentes de lojas, expostos a seguir.

- Têxtil: comercialização de produtos têxteis (envolvendo couros e sintéticos).
- Têxtil e plásticos: comercialização de produtos têxteis e plásticos.
- Acessórios: comercialização de botões, linhas, fivelas e agulhas, dentre outros.
- Espumas: comercialização de diversos tipos de espumas atendendo demandas para comerciantes de estofados e espumas automotivas.
- Máquinas e Equipamentos: comercialização de maquinário utilizado para corte de tecidos e espuma com foco industrial, peças de reposição e manutenção.

Na sequência, são expostos e analisados os resultados aferidos na pesquisa de campo para cada um dos fundamentos do modelo de Zaccarelli et al. (2008).

4.1. Concentração geográfica

A concentração geográfica é considerada a base principal para a formação e existência de um cluster. Assim, empresas obtêm vantagens competitivas por formarem parte de aglomerações em determinados territórios (ZACCARELLI et al., 2008, p. 74).

a) Métricas propostas pelo modelo de Zaccarelli et al. (2008):

Quantidade de lojas operando dentro do cluster.

Refere-se à quantidade de lojas presentes no cluster e sua distância espacial (entorno do cluster).

b) Aplicação no cluster têxtil do Brás:

De acordo com a Associação de Lojistas do Brás (Alobrás), a região conta com aproximadamente 150 lojas do setor *têxtil*. No cluster da avenida Rangel Pestana, foram encontradas 61 lojas com operações voltadas a diferentes segmentos têxteis (couros, sintéticos, plásticos) configurando-se, assim, uma aglomeração local, que mantém a base primordial de localização geográfica estabelecida por Porter (1998). Nessa alta concentração de comércios, deve-se observar também o interesse dos consumidores, que percorrem a região em busca de maior variedade de produtos, melhores ofertas e atratividade de preços (SIQUEIRA et al., 2015).

4.2. Abrangência de negócios viáveis e relevantes

Para Zaccarelli et al. (2008, p. 76), a abrangência de negócios viáveis e relevantes está baseada no grau de incorporação e nas atividades das empresas, contemplando assim a existência de relações diretas com fornecedores, que também podem estar localizados no aglomerado.

a) Métrica proposta pelo modelo de Zaccarelli et al. (2008, p. 93):

“Número de negócios de importância externos ao cluster, dados apresentados em formato de porcentagem”.

Quantidade de modelos de negócios relacionados ao cluster. Um modelo de cluster desenvolvido

conta com elevado números de negócios correlacionados às atividades do aglomerado.

b) Aplicação no cluster têxtil do Brás:

Os negócios localizados na região da avenida Rangel Pestana e diretamente ligados ao modelo de cluster têxtil estão listados a seguir, na Tabela 1.

Tabela 1 – Abrangência de negócios viáveis e relevantes

Atividades comerciais	Número de empresas	%
Têxtil	26	26,80
Couro	07	7,21
Sintéticos e plásticos	28	28,86
Acessórios (linhas, botões, agulhas, fivelas, entre outros)	12	12,37
Espumas	16	16,49
Máquinas e equipamentos	08	8,24
Total	97	100,00

Fonte: Elaborada pelos autores (2014).

São, portanto, 97 lojas com similaridades e negócios correlatos ao cluster, o que fortalece o agrupamento central. Contudo, percebeu-se uma acentuada tendência a mudança dos lojistas para o mercado de tecidos sintéticos e de plástico, muito utilizados por *buffets*, uma vez que os preços praticados no cluster são mais atrativos para os proprietários de *buffets*.

4.3. Especialização das empresas

Em sua grande maioria, clusters desenvolvidos possuem poucas ou apenas uma única empresa com alto nível de especialização e tecnologia (ZACCARELLI et al., 2008, p. 76).

a) Métrica proposta pelo modelo de Zaccarelli et al. (2008):

“Número de negócios presentes, com elevado nível de tecnologia”.

Refere-se ao nível tecnológico das empresas que se encontram no cluster. Quanto maior o nível de tecnologia, maiores serão as probabilidades de gestão organizacional dos participantes do aglomerado.

b) Aplicação no cluster têxtil do Brás:

Por meio de pesquisa realizada entre os comerciantes inseridos no cluster, a qual os entrevistados atribuíram notas de 1 a 10 sobre o grau de especialização de suas empresas, sendo 1 baixa especialização e 10 máxima especialização, foi constatado que estes detectam um grau de especialização correspondente a uma média de 6,6.

Nessa perspectiva, a redução de despesas do cluster é favorecida. No cluster têxtil do Brás, porém, a intensidade do desenvolvimento tecnológico permanece em um grau de significância padrão, isto é, com poucas empresas operando com alta tecnologia e muitas operando com pouca tecnologia, sem software de gestão integrada e com predominância de modelos de administração familiar.

4.4. Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas

O equilíbrio é fundamental para a existência de um cluster. Nele, estão contidas empresas fornecedoras de um mesmo produto, mas sem posições privilegiadas, o que garante a competitividade e o elevado nível de competência das empresas participantes do aglomerado (ZACCARELLI et al., 2008, p. 76).

a) Métrica proposta pelo modelo de Zaccarelli et al. (2008):

Número de negócios representados pela mesma indústria ou setores de atuação.

Refere-se à quantidade perceptível de negócios com o mesmo segmento (atividade-fim), garantindo a competitividade e a longevidade do cluster.

b) Aplicação no cluster têxtil do Brás:

Por meio de pesquisa realizada entre os comerciantes, pôde-se verificar que estes sinalizaram uma média de 7,8. Por meio de pesquisa realizada entre os comerciantes do cluster, foi questionado em uma escala de 1 a 10 sobre o equilíbrio com ausência de posições privilegiadas, ou seja, trata-se da capacidade de assegurar a disputa dentro do cluster. Pôde-se verificar que estes sinalizaram essa média, o que garante a competitividade sem privilégios. Assim, todas as lojas possuem condições de igualdade para competir umas com as outras.

Ficou caracterizada a existência de muitas empresas fornecendo os mesmos produtos, mas sem posições privilegiadas, o que sugere uma concentração de empresas de micro e médio porte atuando no mesmo espaço. Desse modo, garante-se a competitividade no aglomerado.

4.5. Complementaridade por utilização de subprodutos

Os subprodutos (isto é, produtos reaproveitados) fazem parte do processo de produção e surgem como alternativa de redução de custos (reciclagem); são mais utilizados em empresas localizadas em clusters e viabilizam as operações do aglomerado, reforçando sua vantagem (ZACCARELLI et al., 2008, p. 77).

a) Métrica proposta pelo modelo de Zaccarelli et al. (2008):

Empresas operando com sistema de reciclagem e aproveitamento de subprodutos.

Trata das empresas participantes do aglomerado com preocupações ambientais, voltadas à sustentabilidade empresarial, que reaproveitam produtos ou desenvolvem práticas de comercialização que auferem receitas e minimizam custos.

b) Aplicação no cluster têxtil do Brás:

No Brás, o principal subproduto são as sobras de tecido (retalhos). Contudo, de acordo com a pesquisa, a média de empresas que reciclam ou fazem uso de subprodutos está em 7,15. Elas são motivadas principalmente pela Lei de Resíduos Sólidos nº 14.973 de 2009 (SÃO PAULO, 2009) e pelo trabalho de catadores e de indústrias que realizam o processamento de produtos têxteis descartados para reaproveitá-los como uma nova fonte de matéria-prima, denominadas cascami-fícios (Quadro 3).

Quadro 3 – Descrições acerca da Lei de Resíduos Sólidos, catadores e cascami-fícios

Tópico	Descrição
Lei de resíduos sólidos nº 14.973/09, 2009	Grandes geradores de resíduos (acima de 200 litros de resíduos por dia) são obrigados a ter coleta própria.
Trabalho de catadores	Recolhem o material descartado (retalhos e tubos de papelão) antes que seja coletado, separam-no e o vendem.
Cascami-fícios	Indústrias que realizam o processamento têxtil de produtos inferiores, baseados na recuperação daqueles já existentes. Desse modo, transformam retalhos em estopa, barbante, mantas, fios, entre outros itens que retornam à cadeia (ABIT, 201-?).

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Com base na lei municipal nº 14.973/09, as empresas do aglomerado reforçam seu compromisso ambiental reutilizando, segundo os próprios comerciantes locais, aproximadamente 99% dos subprodutos, em prática designada pelo termo cascami-fício (Quadro 3).

4.6. Cooperação entre empresas

Nível de cooperação entre as empresas do aglomerado. A colaboração ocorre de forma espontânea, sem interferência de gestores e associações que a deliberem. Seus efeitos são positivos e trazem vantagens para o agrupamento (ZACCARELLI et al., 2008, p. 77).

a) Métrica proposta pelo modelo de Zaccarelli et al. (2008):

Média de níveis de colaboração identificados entre os atores inclusos no cluster.

Nível de colaboração perceptível no cluster. A colaboração surge de forma espontânea ou planejada, requerendo em alguns casos princípios de governança (agente supraempresa).

b) Aplicação no cluster têxtil do Brás:

Para aferição dessa métrica, foi questionado aos lojistas (em uma escala de 1 a 10) sobre a possibilidade de indicarem outras lojas na ausência de produtos, ou de indicarem lojas com produtos específicos. A média obtida foi de 7,27, demonstrando que há cooperação no agrupamento. De acordo com Pereira, Polo e Sarturi (2013), torna-se comum entre os lojistas a indicação de outras lojas para ofertar produtos correlatos. Desse modo, as necessidades dos clientes são atendidas tendo-se em vista um único objetivo: não deixar o cliente ir embora sem encontrar no bairro os produtos que procura.

Segundo lojistas, alguns comércios possuem “alianças” com outras lojas do agrupamento, proporcionando, assim, uma maior atratividade de clientes e um alto índice de satisfação.

4.7. Substituição seletiva de negócios

Fundamento baseado na introdução de novas empresas no agrupamento e, em função dessa introdução, encerramento de antigas empresas.

Nesse processo, as diferenciações na introdução de novas tecnologias e novos processos são rapidamente equilibradas devido à alta proximidade e igualdade de condições de competitividade (ZACCARELLI et al., 2008, p. 78).

a) Métrica proposta pelo modelo de Zaccarelli et al. (2008):

Porcentagens perceptíveis de encerramento de empresas e de empresas novas (novos entrantes no cluster).

Mudanças de negócios devido à alta competitividade no cluster e permanência de negócios antigos, em um processo de rivalidade entre os concorrentes e novos entrantes enfatizado por Porter (1998).

b) Aplicação no cluster têxtil do Brás:

A média para este fundamento foi de 4,5, demonstrando que não houve grandes mudanças no agrupamento que tenham sido percebidas pelos comerciantes. A Tabela 2 ilustra a percepção externa dos lojistas.

Durante a realização da pesquisa foi questionado aos comerciantes (em uma escala de 1 a 10, sendo 1 discordo totalmente e 10 concordo totalmente) se existiam muitas substituições de lojas ou se o fechamento de algumas lojas era frequente. A média para este fundamento foi de 4,5, demonstrando que não houve grandes mudanças no agrupamento que tenham sido percebidas pelos comerciantes.

A Tabela 2 retrata a percepção dos comerciantes de que houve pouca mudança de concorrentes no aglomerado. Segundo os próprios lojistas, houve uma tentativa de transferência de lojas do segmento têxtil para a Rua do Gasômetro, mas o fato de o local estar fora do eixo da avenida Rangel Pestana, local de maior concentração de lojistas e, portanto, mais atrativo aos clientes, acarretou o fechamento das lojas.

Tabela 2 – Percepção dos lojistas quanto à substituição de novos negócios

Percepção de Mudança	Muito %	Pouco %	Não mudaram %	Não sabem responder %
Houve mudança de concorrentes		100		
A mudança de concorrentes afetou o negócio		50	12,5	37,5
Houve mudança de fornecedores		95	5	
A mudança de fornecedores afetou o negócio	12,5	45	2,5	40

Fonte: Elaborada pelos autores (2014).

4.8. Uniformidade de nível tecnológico

Nível de tecnologia utilizado e disponível entre as empresas do cluster. Essa variável possui certo grau de importância, pois não convém para um cluster ter empresas operando com alto nível de tecnologia enquanto convivem com empresas detentoras de tecnologias maduras (ZACCARELLI et al., 2008, p. 78).

a) Métrica proposta pelo modelo de Zaccarelli et al. (2008):

Recursos tecnológicos existentes no cluster (%). Empresas operando com nível tecnológico uniforme.

b) Aplicação no cluster têxtil do Brás:

Assim como nos demais fundamentos, os comerciantes do cluster foram questionados (em uma escala de 1 a 10) sobre o nível de tecnologia de suas empresas, sendo 1 baixa tecnologia e 10 alta tecnologia. Para esse fundamento, a nota obtida foi de 5,1, demonstrando que as empresas do agrupamento estão operando basicamente com os mesmos modelos de tecnologia, salvo algumas grandes empresas detentoras de mais recursos tecnológicos.

Os comerciantes entrevistados também responderam quais foram os tipos de tecnologias empregados em suas lojas. A Tabela 3 descreve as porcentagens, de acordo com a percepção dos entrevistados, sendo: tecnologias de marketing, tais como CRM, desenvolvimento de novos produtos; e

gestão organizacional, com a introdução de software de gestão e tecnologias voltadas para melhorias no processos, uma vez que algumas empresas do aglomerado são lojas de fábrica.

Tabela 3 – Nível tecnológico percebido entre as empresas do cluster

Tipo de tecnologia percebida entre os agentes do cluster	%
Marketing	15,5
Produtos	69,5
Gestão Organizacional	9
Processos	6
Total	100

Fonte: Elaborada pelos autores (2014).

4.9. Cultura da comunidade adaptada ao cluster

Esse fundamento diz respeito ao comportamento social da região, ou seja, quanto a região respira suas atividades-fim, quanto a cultura do local está ligada às características do cluster (ZACCARELLI et al., 2008).

a) Métrica proposta pelo modelo de Zaccarelli et al. (2008):

“Cultura do local adaptada ao cluster, empresas e trabalhadores adaptados ao território e suas práticas comerciais (circulação de pessoas, faturamento anual)”.

Comunidade local adaptada ao cluster, cultura local adaptada ao modelo de cluster, identidade local perceptível à presença do cluster (território

mercado pelas atividades desempenhadas pelo aglomerado).

b) Aplicação no cluster têxtil do Brás:

De acordo com a Alobrás (2015), o bairro do Brás foi fundado em 1818 e passou por muitas transformações. Situado na região central de São Paulo, teve seus primórdios como região de chácaras, passando posteriormente a bairro operário e, por fim, “pátria” dos imigrantes italianos. Finalmente, cresceu e desenvolveu-se com a chegada de diversas etnias que consolidaram o bairro como o maior centro de comércio e confecções de moda e segmento têxtil do Brasil.

Atualmente, é destino diário de milhares de lojistas e revendedores de moda de todo o país e, sob o ponto de vista social e econômico, tem um papel extremamente relevante para a economia do país, concentrando um alto número de lojas e alta atratividade. A Tabela 4 apresenta dados acerca do bairro do Brás e sua importância econômica para a região.

Tabela 4 – Números do Brás

Descrição	Dados
Ruas comerciais	55
Lojas	Mais de 5.000
Confeccionistas	Mais de 4.000
Empregos diretos	150.000
Empregos indiretos	300.000
Circulação diária média	300.000 pessoas
Pico de circulação diária	1 milhão de pessoas
Número de ônibus fretados	300/dia (chegando a 600/dia em datas comemorativas)
Faturamento anual	Estimado em 2014: R\$ 13.300.000.000,00 (treze bilhões e trezentos milhões de reais)

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da AloBrás (2015).

Para mensurar esse fundamento, foi questionado aos comerciantes do cluster (em uma escala de 1 a 10) sobre a nota que eles atribuiriam à cultura local do bairro do Brás, evidenciando a

importância do setor têxtil para a região. Para o fundamento “cultura da comunidade adaptada ao cluster”, a nota obtida ficou em 8,77, demonstrando que, de fato, a região do Brás possui uma cultura voltada ao setor têxtil e de confecções, com um alto volume de clientes diários e comerciantes com similaridade de segmentos.

4.10. Caráter evolucionário por introdução de tecnologias

Para Zaccarelli et al., (2008), o caráter evolucionário por introdução de tecnologias está baseado na criação de uma entidade de governança diretamente ligada à vitalidade do cluster. Embora as introduções de novas tecnologias para o agrupamento ocorram de forma natural, é preciso compreender que a auto-organização dos clusters pode ser um fator de destaque para a obtenção de vantagens competitivas.

A governança se torna responsável por administrar os interesses do cluster, garantindo sua vitalidade e competitividade sem comprometer a divisão de lucros, que poderia levar a um processo de *desclusterização*.

a) Métrica proposta pelo modelo de Zaccarelli et al. (2008):

Indicador qualitativo baseado em vantagens perceptíveis com a introdução de novas tecnologias no modelo de cluster (inovação). Situação do cluster em relação à sua condição tecnológica; novas tecnologias surgindo por meio de governança (necessidade de auto-organização do cluster geralmente feita por seus atores internos).

b) Aplicação no cluster têxtil do Brás:

De acordo com a pesquisa realizada, o fundamento caráter evolucionário obteve nota correspondente a 1,22 em uma escala de 1 a 10,

demonstrando a inexistência de um agente supraempresa para orientar as estratégias do cluster.

A governança baseada na ação conjunta entre os comerciantes poderia estabelecer um diferencial competitivo e inovador capaz de trazer melhorias e redução de custos.

4.11. Estratégia de resultado orientada para o cluster

Para Zaccarelli et al. (2008, p. 81), a estratégia de resultado está baseada na “presença efetiva e deliberada de orientações para a ação e decisão das empresas participantes do agrupamento”. Nesse caso, a ação orientada por um agente supraempresa garante a competitividade e aumenta a atratividade do cluster.

a) Métrica proposta pelo modelo de Zaccarelli et al. (2008, p. 94):

“Ação direta de governança (agente supraempresa) orientada ao cluster, taxa de aumento do lucro agregado (%)”.

Orientações do corpo empresarial que compõe o aglomerado, melhorando seus aspectos internos por meio de infraestruturas *físicas e auxílio a gestão*.

b) Aplicação no cluster têxtil do Brás:

Para esse fundamento, os comerciantes foram questionados se existiam ações orientadas para o aumento dos lucros e para a introdução de melhorias no clusters. A nota obtida (em uma escala de 1 a 10) foi de 1,15, o que demonstra que não existem ações orientadas ao aumento da lucratividade e ampliação das atividades do cluster. A inexistência de governança dificulta a criação de estratégias orientadas para o desenvolvimento do agrupamento, comprometendo, assim, sua operação.

É válido destacar que todo modelo de agrupamento possui um líder local (reconhecido entre os

demaís atores do território), porém, se este líder não estiver formalizado e não possuir legitimidade para agir, não poderá ser compreendido como agente de governança responsável por representar o agrupamento e deliberar possíveis processos de mudanças no cluster.

5. COMPREENSÕES ACERCA DOS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA

Para facilitar a compreensão sobre os resultados, foi elaborado o Quadro 4, com informações relacionadas de acordo com cada fundamento e seus principais resultados (esforços da pesquisa).

De acordo com os dados de pesquisa do Quadro 4, nota-se que o cluster possui certo grau de maturidade, fato que pode ser atribuído a seu elevado número de lojistas, à correlação entre os produtos comercializados, às operações envolvidas com coleta adequada de resíduos e à cooperação entre os comerciantes do agrupamento. Essas informações ajudam a compreender o grau de competitividade e atratividade do cluster objeto de estudo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo verificar operacionalmente as métricas desenvolvidas por Zaccarelli et al. (2008), aplicando o modelo dos autores ao cluster comercial têxtil localizado na região do Brás, São Paulo (SP).

A partir da análise das métricas, concluiu-se que estar localizado em um modelo de cluster cria diferenciais de competitividade e possibilita vantagens econômicas tais como valorização territorial e infraestrutura perceptível. Assim, estar localizado em um modelo de cluster representa vantagem competitiva em relação à atuação comercial isolada, em que as vantagens de potencial de fluxo de pessoas, cooperação e cultura local se perdem.

Quadro 4 – Resultados obtidos (cluster têxtil do Brás)

Fundamentos	Resultados
Concentração geográfica	A região conta com aproximadamente 150 lojas do segmento têxtil.
Abrangência de negócios viáveis e relevantes	Comercialização de produtos têxteis (envolvendo couros e sintéticos); comercialização de produtos têxteis a base de plásticos; comercialização de botões, linhas, fivelas e agulhas, entre outros; comercialização de diversos tipos de espumas atendendo demandas para comerciantes de estofados e espumas automotivas; máquinas e equipamentos.
Especialização das empresas	Grau de especialização correspondente a uma média de 6,6. Possui poucas empresas com alta tecnologia e muitas operando com pouca tecnologia, com predominância de modelos de administração familiar.
Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas	Média de 7,8. Fica caracterizada a existência de muitas empresas que fornecem os mesmos produtos, mas sem posições privilegiadas.
Complementaridade por utilização de subprodutos	A média de empresas que reciclam ou fazem uso de subprodutos está em 7,15. Elas são motivadas principalmente pela Lei de Resíduos Sólidos nº 14.973 de 2009 (lei municipal), trabalho de catadores e cascamifícios.
Cooperação entre empresas	Para essa métrica, a média obtida foi 7,27, demonstrando que existe cooperação no agrupamento. Segundo lojistas, alguns comércios possuem “alianças”, proporcionando, assim, uma maior atratividade de clientes.
Substituição seletiva de negócios	Nota de 4,5 demonstra que não houve grandes mudanças no agrupamento percebidas pelos comerciantes.
Uniformidade de nível tecnológico	Nota 5,1, demonstrando que as empresas localizadas no agrupamento estão operando basicamente com os mesmos modelos de tecnologias, salvo algumas grandes empresas detentoras de mais recursos tecnológicos.
Cultura da comunidade adaptada ao cluster	Nota 8,77 confirma que a região do Brás possui uma cultura voltada ao segmento têxtil e de confecções, com um grande volume de clientes e comerciantes com similaridades.
Caráter evolucionário por introdução de tecnologias	Nota 1,22, demonstrando a inexistência de um agente supraempresa para orientar as estratégias do cluster.
Estratégia de resultado orientada para o cluster	Nota 1,15 demonstra que não existem ações orientadas ao aumento da lucratividade e ampliação das atividades do cluster.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

As características mais influentes constata-das no cluster têxtil da avenida Rangel Pestana foram: (i) concentração geográfica; (ii) equilíbrio com ausência de posições privilegiadas; (iii) complementaridade por utilização de subprodutos; (iv) cooperação entre empresas do cluster e v) cultura da comunidade adaptada ao cluster.

De acordo com a opinião dos comerciantes da região, as vantagens de se estar em um cluster são: (i) atratividade local; (ii) competitividade assegurada; (iii) cooperação, classificada como “aliança” por alguns entrevistados (em alguns casos, a aliança pode ser compreendida como um princípio de rede, ainda que de forma prematura) e (iv) fluxo contínuo de consumidores.

O pífio resultado dos fundamentos dez e onze (caracterizados pela inexistência de governança)

pode ser atribuído à pouca ou nenhuma informação dos comerciantes locais sobre as vantagens relacionadas à criação de um agente supraempresa. De acordo com o estudo, é preciso difundir localmente, entre os atores do cluster, a ideia de governança, com vantagens advindas de uma gestão voltada aos interesses dos comerciantes.

Este estudo contribui para a compreensão do fenômeno cluster comercial, com base na percepção dos comerciantes inseridos localmente. As pesquisas sobre clusters comerciais colaboram com o âmbito acadêmico por meio de um resgate teórico das premissas que envolvem a temática cluster, proporcionando, assim, uma revisão do atual estado da arte e seus potenciais benefícios para o setor comercial.

Ciente de suas limitações, esta pesquisa reconhece que seus resultados não podem ser

direcionados para outros modelos de clusters comerciais, havendo a necessidade de se medir as métricas propostas por Zaccarelli et al. (2008) em cada estudo de caso. Para fins desta pesquisa, também houve a necessidade de se buscar dados secundários a fim de complementar informações, o que permitiu obter uma maior compreensão do fenômeno cluster comercial (cabendo observar, aqui, as dificuldades encontradas para a realização de pesquisas em ambientes de caráter comercial).

A pesquisa abre possibilidades para que seus estudos sejam replicados e que futuras avaliações sejam feitas a fim de comprovar as métricas propostas e buscar contínuas contribuições para a teoria. Como sugestão para futuras pesquisas em âmbitos comerciais, recomenda-se a busca de informações de base secundária para uma maior compreensão dos dados pesquisados. Tais informações podem ser buscadas em juntas comerciais, subprefeituras, na Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) e secretarias municipais de desenvolvimento econômico.

REFERÊNCIAS

ABIT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. 201-?. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/Home.aspx>>. Acesso em: 2 dez. 2014.

AGUIAR, H. S.; PEREIRA, C. E. C.; DONAIRE, D. Pólo varejista do bom retiro: cluster de negócios da moda. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 17., 2014, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2014. p. 1-16.

ALOBRA – ASSOCIAÇÃO DE LOJISTAS DO BRÁS. 2015. Disponível em: <<http://www.alobras.org.br/>>. Acesso em: 2 jul. 2015.

AZEVEDO, A. C.; PEREIRA, C. E. C.; CUNHA, K. M. Modelos e métricas para avaliação da competitividade em clusters: análise dos estudos nacionais publicados no período de 2000 a 2014. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 18., São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA-USP, 2015. p. 1-17.

BECKER, D. F.; WITTMAN, M. et al. *Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2008.

BRUSCO, S. et al. *The evolution of industrial districts in Emilia-Romagna*. Geneva: ILO/IILS, 1996.

DINIZ, C. C. Celso Furtado e o desenvolvimento regional. *Nova Economia*, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p. 227-249, 2009.

DONAIRE, D. et al. Competitividade de clusters comerciais: estudo sobre uma aglomeração de pequenas lojas de veículos no município de São Paulo. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v. 7, n. 3, p. 64-78, 2013.

GASPAR, M. A. et al. Análise das vantagens competitivas de um cluster comercial varejista: estudo de caso da rua Jurubatuba. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 17., São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA-USP, 2014. p. 1-13.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

_____. O novo regionalismo à maneira do ABC: em busca de uma economia regional de aprendizagem. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 2, n. 8, p. 1-7, 2003.

LEMONS, M. B. et al. A organização territorial da indústria no Brasil. In: DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S. *Inovações*,

REFERÊNCIAS

padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras. Brasília, DF: Ipea, 2005.

LLORENS, F. A. *Desenvolvimento econômico local*. 1. ed. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

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. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 6., 2013, Bento Gonçalves. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2013. p. 1-16.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Boston, nov./dez. 1998. Disponível em: <<https://goo.gl/DWVfBZ>>. Acesso em: 26 maio 2017.

SABÓIA, J. Descentralização industrial no Brasil na década de 90: um processo dinâmico e diferenciado regionalmente. *Nova Economia*, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 85-122, 2001.

SÃO PAULO (Cidade). *Lei Nº 14.973, de 11 de setembro de 2009*. Dispõe sobre a organização de sistemas de coleta seletiva para grandes geradores de resíduos sólidos do município de São Paulo.

Secretaria do Governo Municipal. São Paulo, SP, 11 set. 2009.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Relatório de Pesquisa: subsídios para identificação de clusters no Brasil*. São Paulo, 2002.

SIQUEIRA, J. P. L. et al. Clusters comerciais: uma realidade estratégica no Varejo. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE VAREJO, 3., 2010, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2010.

_____. Clusters varejistas: características responsáveis pela atração e afastamento de consumidores. *Revista Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 15, n. 38, 2015.

SIQUEIRA, J. P. L.; TELLES, R. Atributos e imagem dos clusters de negócios varejistas. *Revista Gestão e Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 15, n. 2, p. 29-49, 2015.

TELLES, R. et al. Clusters comerciais: um estudo sobre concentrações de bares na cidade de São Paulo. *Gestão e Regionalidade*, São Caetano do Sul, v. 27, n. 81, 2011.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ZACCARELLI, S. B. et al. *Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios*. São Paulo: Atlas, 2008.