

## COMPETITIVIDADE DE CLUSTERS COMERCIAIS: ESTUDO SOBRE UMA AGLOMERAÇÃO DE PEQUENAS LOJAS DE VEÍCULOS NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

## COMPETITIVENESS OF BUSINESS CLUSTERS: STUDY ON AN AGGLOMERATION OF SMALL VEHICLES SHOPS IN THE CITY OF SÃO PAULO

Denis Donaire

Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
[denisdon@uscs.edu.br](mailto:denisdon@uscs.edu.br)

Marcos Antonio Gaspar  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
[marcos.gaspar@uscs.edu.br](mailto:marcos.gaspar@uscs.edu.br)

Rosângela Sarmento Silva  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
[rosangelasarmento13@bol.com.br](mailto:rosangelasarmento13@bol.com.br)

Marco Aurélio Sanches Fittipaldi  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
[marcoafittipaldi@yahoo.com.br](mailto:marcoafittipaldi@yahoo.com.br)

### Resumo

O presente trabalho teve por objetivo identificar se a aglomeração de lojas de veículos existente na Avenida Marechal Tito / Avenida São Miguel (zona leste do município de São Paulo) forma um cluster comercial varejista, a partir dos fundamentos da performance competitiva de clusters descritos por Zaccarelli *et al.* (2008). Este é um estudo descritivo de natureza quantitativa, executado a partir de amostragem não-probabilística fundamentada no critério de acessibilidade dos pesquisadores junto aos proprietários e gestores de 128 lojas de automóveis, das quais 85,94% são microempresas, 12,50% são de pequeno porte e 1,56% são de médio porte. Constatou-se que a localidade ainda se encontra em um estágio inicial de cluster comercial varejista, pois apesar de haver forte concorrência entre os lojistas naquela concentração geográfica, com ausência de posições privilegiadas e substituição seletiva dos participantes não competitivos, a cooperação entre eles é incipiente, bem como não há nenhuma iniciativa voltada para o aumento da competitividade do aglomerado como um todo.

**Palavras-chave:** cluster; cluster comercial; varejo; micro e pequena empresa; desempenho competitivo.

### Abstract

This study aimed to identify if the agglomeration of vehicles shops in the Marechal Tito and São Miguel Avenues (East zone of the city of São Paulo) forms a commercial cluster retailer, from the point of view of the fundamentals of competitive performance of clusters described by Zaccarelli *et al.* (2008). This is a descriptive quantitative study, run from non-probabilistic sampling based on the criterion of accessibility of researchers among the owners and managers of 128 vehicles shops, which 85.94% are micro companies, 12.50% are small companies and 1.56% midsize companies. It was noted that the agglomeration is still in an early stage of commercial retailer cluster, because although there is strong competition between retailers in that geographical concentration, with absence of privileged positions and selective replacement of non-competitive participants, the cooperation between them is incipient, and there is no initiative aimed at increasing the competitiveness of the agglomeration as a whole.

**Keywords:** cluster; business cluster; retail; small and micro business; competitive performance.

## 1. INTRODUÇÃO

O varejo, entendido como “um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos e último estágio do processo de distribuição” (MATTAR, 2011, p. 2), vem se desenvolvendo ao longo do tempo no Brasil. Assim, o cliente é tão importante para o varejo que, caso o trabalho deste não seja eficaz, todos os participantes do canal sofrem (McCarthy, 1997). Neste sentido, uma das tarefas mais árduas das empresas varejistas é atrair, agradar e fidelizar compradores. Isto gera grande competição entre as lojas, que lançam mão de diversos artifícios pela preferência do cliente. Por outro lado, durante o processo de procura para maximizar o valor oferecido, o consumidor pode ir a centros mais distantes, desde que haja melhores oportunidades nos produtos ofertados ou uma maior conveniência (REIMERS; CLULOW, 2009).

Nas grandes cidades é comum encontrar ruas que concentram aglomerações varejistas de produtos específicos, como é o caso da rua São Caetano, conhecida desde 1970, como rua das noivas (PORTAL RUA DAS NOIVAS, 2013); a rua Santa Ifigênia, especializada na venda de eletrônicos e artigos de informática e a avenida da Consolação, no caso de lustres e iluminação; entre outros exemplos existentes no município de São Paulo (SP). Tal especialização vai ao encontro do que os consumidores necessitam e buscam, apresentando concentração de lojas que oferecem produtos específicos.

A concentração geográfica de lojas pode representar inicialmente grande competição entre os lojistas. Porém, ao mesmo tempo, tal fenômeno representa também maior interação entre os varejistas atuantes na aglomeração, maior comunicação entre as empresas, estímulo à busca por novos conhecimentos e melhora na possibilidade de ações compartilhadas (SUZIGAN; CÉRRON; DIEGUES JR, 2005).

Os automóveis novos são vendidos em lojas concessionárias das principais marcas de veículos ou em lojas que têm em seus estoques várias marcas, denominadas de lojas multimarcas. Ambos os tipos de comércio disponibilizam veículos novos e/ou usados, estando localizadas em shopping centers específicos para carros ou em ruas e avenidas tais como: Avenida Europa (veículos de luxo), Avenida Aricanduva (veículos utilitários) ou Avenida Professor Luiz Ignácio de Anhaia Mello (todos os tipos de veículos), dentre outras, no caso específico do município de São Paulo (SP).

Segundo dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA, 2013, p. 13), o setor automobilístico gerou em 2012, um faturamento de 106,8 bilhões de dólares, empregou 1,5 milhão de pessoas, detém uma participação de 5,0% no PIB e arrecadou em tributos 24,8 bilhões de dólares. Em relação a 2011, houve um aumento nas vendas do mercado interno de 4,6%, representados por 3,8 milhões de unidades comercializadas. Os dados são de carros novos, porém, este fato gera concomitantemente uma repercussão no comércio de automóveis usados nas revendas, pois muitas vendas podem ocorrer em condição de troca (veículo novo X usado).

Especificamente, a zona leste do município de São Paulo (SP) apresenta várias ruas em que se comercializam automóveis, como por exemplo: Avenida Professor Luis Inácio de Anhaia Melo, Avenida Marechal Tito e Avenida São Miguel. Estes logradouros concentram grande quantidade de revendedoras de automóveis multimarcas, configurando-se em exemplos de objeto de pesquisa de um fenômeno ainda pouco explorado, ou seja, as aglomerações varejistas urbanas. Assim, o presente trabalho tem por objetivo identificar junto aos proprietários e gestores varejistas se a aglomeração de lojas de veículos existente na Avenida Marechal Tito e na Avenida São Miguel (zona leste da capital paulista) formam um cluster comercial varejista, a partir dos fundamentos da performance competitiva de clusters descritos por Zaccarelli *et al.* (2008).

A estrutura do trabalho é composta por cinco seções, incluindo-se esta introdução. No tópico a seguir, é apresentada a revisão de literatura dos principais conceitos teóricos que embasaram o estudo (aglomerações, clusters e clusters comerciais). Na sequência, é exposta a descrição da metodologia empregada na pesquisa de campo. Logo após são analisados e apresentados os principais resultados auferidos na pesquisa. Por fim, as considerações finais são expostas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Aglomerações

A acumulação de empresas em áreas específicas é um fenômeno estudado há muito tempo, originariamente pela Economia, na qual se destacam os estudos de Alfred Marshall ao final do século XIX (MARSHALL, 1982). O autor buscou descrever os efeitos da aglomeração de indústrias especializadas em determinadas regiões da Europa, especialmente na Inglaterra. As vantagens encontradas nessas aglomerações incluem grupos de trabalhadores especializados e fácil acesso a fornecedores de matérias-primas específicas.

A ocorrência de aglomerações de empresas em determinada localização geográfica pode ocorrer em um determinado local, pela facilidade de acesso à matéria-prima, existência de trabalhadores especializados (MARSHALL, 1982; PORTER, 1989) e clientes (PORTER, 1989). Tais fatores representam vantagens competitivas que podem diferenciar as empresas de tal conjunto de empresas instaladas isoladamente em outras localidades.

Ao se agrupar, as empresas criam um sistema no qual os relacionamentos tornam-se importantes, pois diversos vínculos entre elas são estabelecidos. Para Amato Neto (2000), a aglomeração traz ganhos em eficiência coletiva. Já Lastres e Cassiolato (2003) argumentam que são criadas sinergias coletivas oriundas de interações entre os elementos participantes e o ambiente em que atuam, fatores estes que aumentam a probabilidade de sobrevivência e crescimento da aglomeração.

Neste sentido, Lastres e Cassiolato (2003) retratam que os agrupamentos empresariais colaboram para promover a geração, aquisição e difusão de conhecimentos e inovações, importantes aspectos para a competitividade das empresas nele inseridas. Para Porter (1989), tais fatores são fundamentais para criar vantagens competitivas duradouras às empresas inseridas nos agrupamentos.

Suzigan, Cérron e Diegues Jr. (2005) relatam que as aglomerações de empresas apresentam determinadas características: difusão por meio de contato pessoal, mobilidade de trabalhadores, qualificação da força de trabalho, existência de fornecedores especializados, confiança mútua e vocabulários específicos, que somente a proximidade geográfica e cultural proporcionam. Nesta mesma linha de raciocínio, Zaccarelli *et al.* (2008) descrevem que a aglomeração, a partir dos relacionamentos desenvolvidos pelas empresas participantes, adquire e amplifica sua capacidade competitiva em comparação a outras empresas que estão fora do conjunto.

### 2.2. Clusters

Porter (1989) pesquisou por quatro anos os países que representavam 85% das exportações mundiais (Dinamarca, Alemanha, Itália, Japão, Coreia, Singapura, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos), com o intuito de identificar as características de um país que permitisse às suas empresas criar e manter vantagens competitivas frente aos outros países. Além da concentração geográfica, foram observados também outros atributos, quais sejam: presença de mão-de-obra especializada, fluidez de informações, fortes relações pessoais na região, presença de associações de comércio, governo e instituições de ensino, fornecedores

de matéria prima e máquinas, coordenação e cooperação entre as empresas e forte competição interna.

Este conjunto de empresas reunidas em um mesmo local (aglomerados) com o objetivo de produzir o mesmo tipo de produto para competir com outras empresas, que não pertencem ao agrupamento, foi denominado de cluster (PORTER, 1989; SCHMITZ; NADVI, 1999; AMATO NETO, 2000; ZACCARELLI *et al.*, 2003).

Toledo; Guimarães (2008) afirmam que, em uma economia globalizada, a reunião de empresas em clusters faz sentido, pois muitas das vantagens competitivas necessárias à atuação no campo global residem, crescentemente, em aspectos locais, tais como conhecimento, relacionamento e motivações. Já no entendimento de Lastres; Cassiolato (2003), o termo cluster associa-se à tradição anglo-americana e, genericamente, refere-se aos aglomerados territoriais de empresas, que desenvolvem atividades similares.

Esse agrupamento empresarial assume características de interdependência e interação, produzindo efeitos sistêmicos, anteriormente observados na teoria de sistemas. Ao atuarem em conjunto, essas empresas formam um todo único e, desta forma, tornam-se interdependentes (CHIAVENATO, 2003). Neste sentido, Porter (1989) relata que ao se estabelecerem em uma mesma localização geográfica, as empresas atraem novas empresas, fornecedores e também concorrentes, com os quais interagem. O Vale do Silício, nos Estados Unidos, é um exemplo de cluster bem sucedido, uma vez que se verifica a existência de indústrias que extraem o silício, indústrias que produzem processadores para computadores, indústrias que montam computadores e fornecedores de componentes, entre outros.

A participação de empresas em clusters, principalmente pequenas e médias, torna-se estratégica, pois “permite a estas transpor barreiras ao seu crescimento, permitindo que produzam e comercializem seus produtos em mercados nacionais e até internacionais” (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 11). Conforme o cluster se desenvolve, os recursos econômicos são atraídos para ele, afastando-se das empresas isoladas, situadas externamente ao cluster, que não podem utilizá-los em sua produção. Quanto mais empresas competem num contexto mais acirrado, mais acentuado se torna o movimento em sentido do agrupamento (PORTER, 1989).

### 2.3. Clusters comerciais

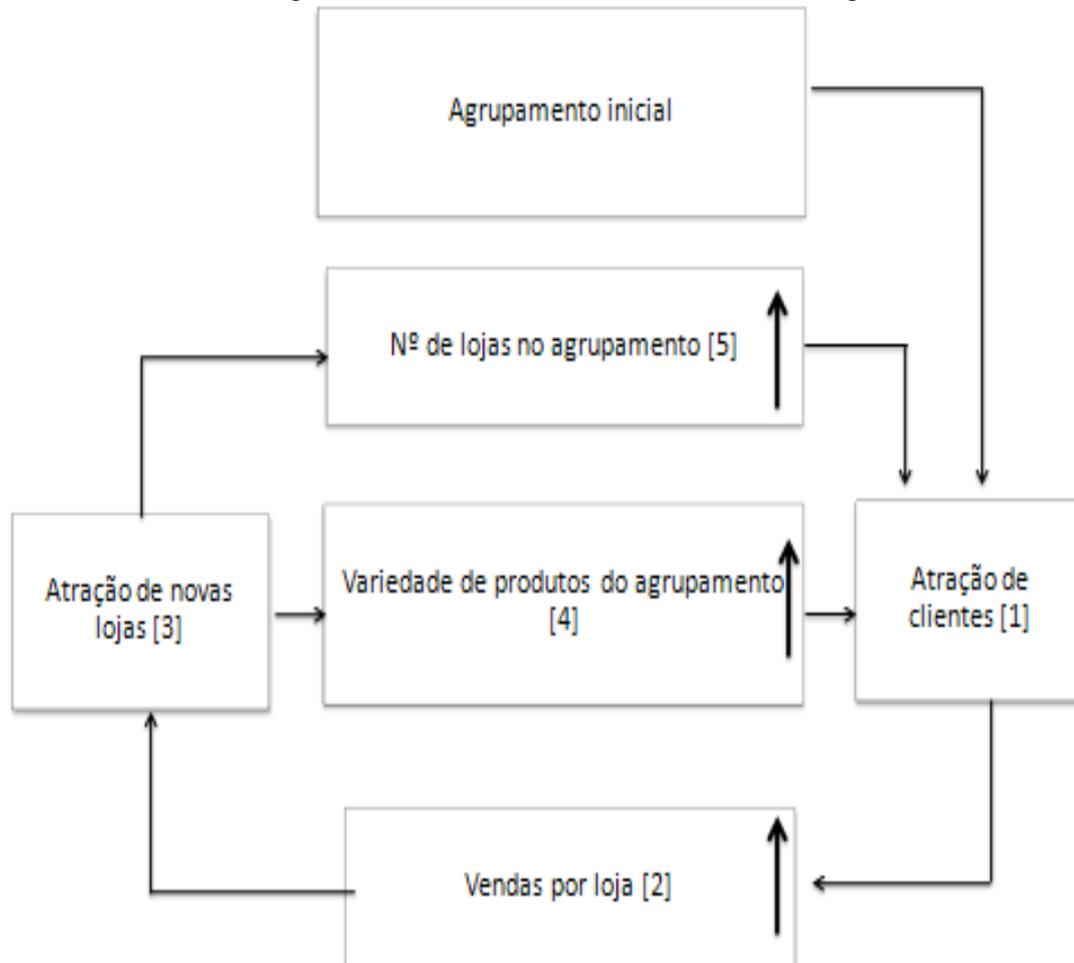
Porter (1989) estudou o fenômeno cluster a partir do contexto industrial, no qual a especialização se dá ao produzir um tipo específico de produto, como por exemplo: máquinas gráficas na Alemanha, vinhos na França ou roupas na Itália. Não obstante, o autor comenta a presença de leiloeiros britânicos concentrados em alguns quarteirões, configurando-se assim um cluster de serviços. Este estudo pretende se debruçar sobre o fenômeno de clusters comerciais, conforme definido por Teller; Reuttere (2008) e Teller; Elms (2010) como aglomerados de varejo especializados em uma área espacial determinada.

O conjunto de empresas que se forma nos clusters, em função dos efeitos da concentração geográfica, adquire competitividade progressiva ao longo do tempo que acaba por beneficiar todas as empresas que o compõem (ZACCARELLI *et al.*, 2008). Berman; Evans (1998) acrescentam a esse contexto que os produtos podem ser similares ou compatíveis, sendo comercializados ao longo de uma rua ou rodovia. Edwards (2011, p. 35) complementa que “há nestes locais restaurantes e serviços nos quais todos os negócios estão concentrados para o desenvolvimento da região”. Para Rojo *apud* Nardis (2010), tais centros comerciais têm grande poder de atração de consumidores.

Zaccarelli *et al.* (2008) procuram descrever como ocorre a atração de consumidores e novas lojas para o cluster comercial, conforme exposto na Figura 1. Nota-se que após o surgimento de um agrupamento primário de lojas se inicia um processo autônomo de atração de clientes (1) que, por sua vez, aumenta as vendas por loja (2). Isto atrai novas lojas (3), o

que resulta no aumento da variedade de produtos (4) e do número de lojas do agrupamento (5). Ao ter à sua disposição mais lojas e mais produtos diversificados, os consumidores são atraídos ao cluster (1) e o ciclo recomeça se realimentando, limitado apenas por condições externas.

Figura 1 - Desenvolvimento de clusters de negócios



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

O aspecto da proximidade entre as lojas nos clusters comerciais beneficia as empresas e os consumidores, pela cooperação e competição que ocorrem simultaneamente entre as empresas ali localizadas, aumentando assim o fluxo de clientes nas lojas e o número de opções de produtos para os consumidores. Percebe-se também que as empresas comerciais ali estabelecidas tendem a compartilhar custos de infraestrutura entre si (TELLER; REUTTERER, 2008; BACHION; ABE; MONFORTE, 2011).

Neste mesmo raciocínio, Rosenfeld (2005) enfatiza que nos clusters varejistas há uma concentração geográfica de estabelecimentos interdependentes que são ligados por transações comerciais, que vivenciam os mesmos problemas e, ao mesmo tempo, se beneficiam das mesmas oportunidades. No entendimento do autor, os clusters varejistas podem se beneficiar dessas características e apresentar maior competitividade, pois aplicam as práticas que dão melhores resultados, além de gerar estímulo à inovação, especialização de mão de obra e das atividades econômicas relacionadas.

Partindo-se da tendência de que as empresas varejistas busquem se agrupar em aglomerações, encontra-se o princípio da mínima diferenciação, no qual a proximidade dos concorrentes é um fator importante para o sucesso dos negócios. Ou seja, certo número de lojas que vende as mesmas mercadorias, venderão mais se estiverem localizadas de forma adjacente ou próximas umas das outras, do que se estiverem dispersas (SIQUEIRA; TELES, 2006; TELLER; ELMS, 2010).

As aglomerações que formam os clusters varejistas podem ser espontâneas ou planejadas. As espontâneas ou não planejadas se originam a partir de um processo de auto-organização, normalmente nas regiões centrais dos municípios ou que apresentam grande fluxo de pessoas. De outro lado, as aglomerações planejadas atendem ao interesse de seu organizador e normalmente se situam em locais de fácil acesso e estacionamento, como é o caso dos *shopping centers*.

A auto-organização que ocorre nos clusters não planejados, foco do presente artigo, conforme Zaccarelli *et al.* (2008), se caracteriza por um processo de caráter espontâneo e evolutivo, resultante do conjunto de efeitos sistêmicos decorrente das relações estabelecidas pelos negócios relacionados a determinado produto, linha, categoria ou mercado. Assim, o processo de integração e a dinâmica das relações que se estabelecem entre os varejistas implicam na amplificação da capacidade competitiva do sistema aglomerado e de seus componentes em relação às empresas situadas isoladamente.

A vantagem competitiva presente em clusters se encontra na aglomeração de organizações que ofertam os mesmos tipos de produtos, com diversidade superior e a preços menores do que os praticados por lojas isoladas situadas em outros locais ou em outros clusters concorrentes (ZACCARELLI *et al.*, 2008). Para os autores, tal vantagem pode ser evidenciada por meio de certos parâmetros, denominados fundamentos da performance competitiva de clusters, conforme descritos a seguir.

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

1. concentração geográfica em área reduzida;
2. abrangência de negócios viáveis e relevantes;
3. especialização das empresas;
4. equilíbrio com ausência de posições privilegiadas;
5. complementariedade por utilização de subprodutos;
6. cooperação entre empresas;
7. substituição seletiva de negócios;
8. uniformidade de nível tecnológico;
9. cultura da comunidade adaptada ao cluster;

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

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

Estudos de Zaccarelli *et al.* (2008, p. 24) indicam que “cada um desses fundamentos tem um impacto na competitividade de um cluster, que se constitui em evidências observáveis da vantagem competitiva”. O Quadro 1 apresenta a causa e o efeito do impacto de cada fundamento na competitividade dos clusters.

Os fundamentos apresentados são abordados como condição seminal à existência do cluster, estando vinculados à própria competitividade do cluster, de forma a potencializar a capacidade de competir. Ou seja, o impacto na competitividade é derivado de uma relação de causa e efeito relacionada às consequências estratégicas e à constituição de fontes de vantagens associadas aos benefícios e valores para os clientes ou para as empresas.

Quadro 1 - Impacto dos fundamentos na competitividade

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)

Assim, os fundamentos 1 a 9, que formam o chamado 1º grupo, representam o diferencial competitivo resultante da formação do aglomerado, que se forma por auto-organização, não demandando nenhum tipo de governança ou orquestração, o que não significa que ela não possa existir. Já os fundamentos 10 e 11, formadores do 2º grupo, são inviáveis por auto-organização e exigem a presença de governança, visto que se referem a movimentos de intervenção, no sentido de ampliar a capacidade competitiva do cluster e de seus integrantes em relação a empresas isoladas ou clusters concorrentes (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este é um estudo descritivo, que “busca descrever as características da situação que envolve um problema” (BOYD JR., 1978, p. 317). Neste caso, o objetivo é verificar a existência ou não dos fundamentos da performance competitiva de cluster, conforme proposto por Zaccarelli *et al.* (2008), especificamente quanto à aglomeração varejista de lojas de veículos situada na região da Avenida Marechal Tito e Avenida São Miguel, extremo da zona leste do município de São Paulo (SP).

**Quadro 2** - Correspondência entre os efeitos observáveis e os fundamentos da performance competitiva propostos por Zaccarelli *et al.* (2008)

Efeitos observáveis (assertivas)	Fundamentos
Maior facilidade para se relacionar com os concorrentes.	6 e 8
Mais informações sobre produtos novos.	3, 6 e 8
Mais informações sobre novidades para o seu negócio.	3, 6, 8 e 10
Maior atratividade para os clientes.	2 e 4
Preços menores.	2 e 4
Menos necessidade de estoques.	2
Menos despesas no dia a dia.	3
Necessidade de investir menos para abrir uma loja.	3
Uma concorrência mais forte do que em lojas “isoladas”	4
Mais integração entre as lojas concorrentes	8
Mais empresas que vendem produtos ou serviços complementares	2
Desenvolvimento de uma cultura própria da região	9
Maior cooperação entre as lojas	6, 8 e 9
Maior probabilidade de fechamento de lojas não competitivas	4 e 7
Maior facilidade para se manter atualizado em tecnologia	3, 6, 8, 9 e 10
Maior facilidade para aprender com as outras lojas	3, 6, 8 e 9
Maior facilidade para se relacionar com os fornecedores	2
Maior apoio dos órgãos públicos (Prefeitura, Governo Estadual etc.)	11
Funcionários mais satisfeitos por trabalharem no local	9
Menos intermediários	2
Maior facilidade para venda de produtos obsoletos/ultrapassados	5
Mais facilidade para fazer parte de associações de lojistas	11
Mais dificuldade para venda de produtos exclusivos	4
Mais facilidade para contratação de mão-de-obra	9

Fonte: elaborado pelos autores.

Para tanto, utilizou-se uma amostra não probabilística por julgamento que levou em conta a acessibilidade dos pesquisadores, conforme indicação de Hair Jr. *et al.* (2005). Assim, foi escolhida inicialmente a aglomeração existente na Avenida Marechal Tito, pois um dos pesquisadores tinha conhecimento prévio de que havia ali mais de 50 lojas comercializando veículos, em sua maioria, seminovos ou usados. Constatou-se posteriormente que a Avenida São Miguel, situada nas proximidades, também possuía lojas, o que fez com que o campo de pesquisa fosse ampliado. Assim, a amostra por conveniência contou com um total de 128 proprietários ou gestores de lojas, sendo 81 localizadas à Avenida Marechal Tito e 47 pertencentes à Avenida São Miguel.

A coleta de dados foi efetuada a partir de um questionário composto por duas seções: a primeira continha questões abertas e fechadas com o objetivo de levantar dados acerca do perfil das lojas e respectivos proprietários e gestores. A segunda seção buscava identificar a existência dos fundamentos da performance competitiva de clusters, conforme proposta elaborada por Zaccarelli *et al.* (2008). Para tanto, os fundamentos da performance competitiva foram desdobrados em efeitos observáveis dispostos na forma de assertivas, conforme exposto no Quadro 2, para os quais os entrevistados atribuíam uma nota entre 0 (zero) – Total discordância e 10 (dez) – Total concordância. Optou-se pela não inclusão do fundamento ‘concentração geográfica’, uma vez que este é fator fundamental à própria ocorrência de um cluster, além da observação direta de sua ocorrência por parte dos pesquisadores.

A identificação dos fundamentos da performance competitiva com base nos efeitos observáveis baseou-se nas médias das notas atribuídas pelos respondentes para cada efeito. Para melhor identificação destes fatores foi elaborado um agrupamento com base nas médias auferidas, que poderiam variar entre 0 (zero) e 10 (dez). Assim, os efeitos observáveis foram divididos em quartis, conforme abaixo exposto:

- A. efeitos observáveis mais importantes: acima do Quartil 3º (média superior a 7,5) e respectivos fundamentos;
- B. efeitos observáveis menos importantes: abaixo do Quartil 1º (média inferior a 2,5) e respectivos fundamentos;
- C. efeitos observáveis em situação intermediária: entre os Quartis 1º e 3º (média entre 2,5 e 7,5) e respectivos fundamentos.

#### 4. RESULTADOS OBTIDOS

A Avenida Marechal Tito está situada no bairro de São Miguel Paulista, no extremo leste do município de São Paulo, assim como sua continuação, a Avenida São Miguel. Ambos os logradouros constituem importantes vias da região leste de São Paulo, que concentram grande quantidade de comércio varejista.

Do total de 128 empresas pesquisadas, 81 se localizam na Avenida Marechal Tito e 47 na Avenida São Miguel. Percebe-se, portanto, que há concentração de lojas em um mesmo local, condição premissa disposta no primeiro fundamento descrito por Zaccarelli *et al.* (2008). Porter (1989) relata que ao se estabelecerem em uma mesma localização geográfica, as empresas atraem novas empresas, fornecedores e também concorrentes, com os quais interagem. Segundo Zaccarelli *et al.* (2008), os efeitos decorrentes da aglomeração são: percepção dos clientes de variedade superior, poder de escolha de fornecedor ampliado e maior confiabilidade de preços.

Para classificar o porte das empresas foi utilizado como critério o número de funcionários estabelecido pelo SEBRAE (2013), cujos dados constam na Tabela 1. Nota-se a forte presença de microempresas (85,94%) e empresas de pequeno porte (12,50%). Para pequenas e médias empresas, a participação em clusters é estratégica, conforme sugerem Lastres; Cassiolato (2003), uma vez que permite a estas organizações transpor barreiras ao seu

crescimento, produzindo e comercializando seus produtos em mercados nacionais e até internacionais.

Tabela 1 - Classificação das lojas

Empresas Pesquisadas		Porte da empresa segundo Sebrae	Porte segundo Sebrae (qtde. de funcionários)
Quantidade	Percentual		
110	85,94%	ME	Até 9
16	12,50%	EPP	De 10 a 49
2	1,56%	Médio Porte	Acima de 50
128	100,00%		

Fonte: dados da pesquisa.

Foram entrevistados 35 proprietários das lojas, 55 gerentes e 38 lojistas. Quanto aos tipos de veículos ofertados, constatou-se que oito revendas trabalhavam somente com carros de passeio, uma somente com utilitários e 119 com carros de passeio e utilitários.

Ao serem questionados sobre os aspectos positivos e negativos de estarem localizados em uma aglomeração de lojas, os respondentes indicaram como aspectos positivos mais importantes: fluxo de pessoas (42%), existência de várias lojas do mesmo segmento próximas (12%), acesso fácil (10%), condução pública (8%) e existência de lojas de vários segmentos (7%), facilitando assim a concorrência, conforme pode ser observado na Tabela 2. Os argumentos utilizados são importantíssimos para o varejo (fluxo de pessoas) e para os consumidores (várias lojas do mesmo segmento próximas e de fácil acesso). A proximidade entre as lojas (ou concentração na mesma localização geográfica), constitui-se numa condição fundamental para a existência de um cluster (PORTER, 1989; SCHMITZ; NADVI, 1999; AMATO NETO, 2000; ZACCARELLI *et al.*, 2003).

Tabela 2 - Principais aspectos positivos da localização no aglomerado

Aspectos positivos encontrados	Frequência	%
Intenso fluxo de pessoas	70	42%
Várias lojas do mesmo segmento próximas	20	12%
Acesso fácil	17	10%
Condução pública	13	8%
Existência de lojas de vários segmentos /concorrência	12	7%

Fonte: autores da obra.

Com referência aos principais aspectos negativos, constatou-se que para 25% dos entrevistados não há nenhum problema; 15% deles apontaram que a garantia de carros seminovos é muito diferente dos carros '0 KM'; 14% citaram a concorrência desleal por parte das locadoras e concessionárias; 9% sinalizaram o mercado dos carros seminovos em baixa e 7% a dificuldade de estacionamento, conforme pode ser visto na Tabela 3.

Tabela 3 - Principais aspectos negativos da localização no aglomerado

Aspectos negativos encontrados	Frequência	%
Nenhum problema	29	25%
Garantia de carros seminovos é muito diferente dos "0 KM"	18	15%
Concorrência desleal por parte das locadoras e concessionárias	16	14%
Mercado de seminovos em baixa	11	9%
Estacionamento	8	7%

Fonte: autores da obra.

A identificação dos fundamentos da performance competitiva, com base nos efeitos observáveis, baseou-se nas médias das notas atribuídas pelos respondentes a cada efeito observável analisado por meio das assertivas presentes no instrumento de pesquisa. Para melhor identificação destes fatores foi feito um agrupamento com base nas médias verificadas, que poderiam variar entre 0 (zero) e 10 (dez). Assim, os efeitos observáveis foram divididos em quartis, conforme seguem:

- A. efeitos observáveis mais importantes: acima do Quartil 3° (média superior a 7,5) e respectivos fundamentos;
- B. efeitos observáveis menos importantes: abaixo do Quartil 1° (média inferior a 2,5) e respectivos fundamentos;
- C. efeitos observáveis em situação intermediária: entre os Quartis 1° e 3° (média entre 2,5 e 7,5) e respectivos fundamentos.

#### 4.1.. Efeitos observáveis mais importantes

Os efeitos observáveis que apresentaram as médias acima de 7,5 (acima do Quartil 3°) encontram-se dispostos na Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 - Efeitos observáveis mais importantes (média superior a 7,5)

Efeitos observados	Médias	Fundamentos correspondentes
Maior atratividade para os clientes.	9,273	2 e 4
Maior probabilidade de fechamento de lojas não competitivas	8,539	4 e 7
Mais empresas que vendem produtos ou serviços complementares	8,391	2
Uma concorrência mais forte do que em lojas "isoladas"	8,195	4
Desenvolvimento de uma cultura própria da região	7,820	9
Mais dificuldade para venda de produtos exclusivos	7,695	4
Maior facilidade para se relacionar com os fornecedores	7,578	2

Fonte: autores da pesquisa.

A análise da Tabela 5 permite notar que os fundamentos 4, 2, 7 e 9 são aqueles que dizem respeito aos efeitos com as maiores médias verificadas, conforme exposto abaixo.

Tabela 5 - Fundamentos com as maiores frequências

Fundamentos	Frequência
4. Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas	4
2. Abrangência de negócios viáveis e relevantes	3
7. Substituição seletiva de negócios	1
9. Cultura da comunidade adaptada ao cluster	1

Fonte: autores da pesquisa.

O equilíbrio com ausência de posições privilegiadas e a substituição seletiva de negócios evidenciam a presença de forte competição no cluster varejista analisado, fundamentos que coincidem com o constatado por Zaccarelli *et al.* (2008) e Porter (1989).

A abrangência de negócios viáveis e relevantes, para Zaccarelli *et al.* (2008), compreende as atividades e operações de empresas de apoio. Este fato é confirmado pela presença no local de lojas que complementam o negócio principal das avenidas analisadas -

venda de veículos, tais como: lojas de vidros (para-brisas), instalação de som e acessórios, mecânicas e autoescolas, dentre outras.

A identificação da existência de uma cultura própria da região indica, segundo Zaccarelli *et al.* (2008), que a cultura da região encontra-se vinculada ao comércio de veículos. Para Suzigan, Cérron e Diegues Jr. (2005), isto é um dos fatores que as aglomerações proporcionam.

#### 4.2. Efeitos observáveis menos importantes

Os efeitos observáveis que apresentam médias inferiores a 2,5 (abaixo do Quartil 1º) encontram-se dispostos na Tabela 6.

Tabela 6 - Efeitos observáveis menos importantes (média inferior a 2,5)

Efeitos observados	Médias	Fundamentos correspondentes
Necessidade de investir menos para abrir uma loja.	2,461	3
Mais facilidade para fazer parte de associações de lojistas	1,063	11
Maior apoio dos órgãos públicos (Prefeitura, etc.)	1,047	11

Fonte: autores da obra.

A análise da Tabela 7 permite notar que os fundamentos 11 e 3 são aqueles que dizem respeito aos efeitos observáveis com as menores médias verificadas.

Tabela 7 - Fundamentos com as menores frequências

Fundamentos	Frequência
11. Estratégia de resultado orientada para o cluster	2
3. Especialização das empresas	1

Fonte: autores da obra.

Na opinião dos sujeitos pesquisados não há nenhum movimento de intervenção, no sentido de propiciar resultados para o cluster como um todo, ou seja, não há a formação de nenhuma associação entre as empresas integrantes da aglomeração, o que sinaliza a inexistência de governança.

Quanto ao fato de o fundamento 3 aparecer com menor frequência, parece ter ocorrido um equívoco de interpretação por parte dos entrevistadores, que confundiram especialização com a possibilidade única de venda de marcas exclusivas e não de multimarcas, pois, como colocam Zaccarelli *et al.* (2008), nota-se que há especialização das empresas ao verificar o perfil das lojas pesquisadas: oito revendas trabalhavam somente com carros de passeio, uma somente com utilitários e 119 com carros de passeio e utilitários.

Não obstante, nota-se a existência de empresas especializadas em produtos complementares, tais como vidros, acessórios e funilaria, dentre outras. Para Edwards (2011) esta complementaridade volta-se para o desenvolvimento da região. Isto, segundo Rojo *apud* Nardis (2010), tem grande poder de atração de consumidores.

#### 4.3. Efeitos observáveis com situação intermediária

A Tabela 8 retrata os efeitos observáveis que se enquadram em uma situação intermediária quanto às respostas dos sujeitos pesquisados. Assim, a Tabela 8 demonstra os fundamentos que obtiveram frequências intermediárias, conforme exposto seguir.

Tabela 8 - Efeitos observáveis com médias entre 2,5 e 7,5

Efeitos observados	Médias	Fundamentos correspondentes
Maior facilidade para se relacionar com os concorrentes	7,219	6 e 8
Funcionários mais satisfeitos por trabalharem no local	7,086	9
Mais informações sobre produtos novos.	6,789	3, 6 e 8
Mais informações sobre novidades para o seu negócio.	6,688	3, 6, 8 e 10
Maior facilidade para se manter atualizado em tecnologia	6,68	3, 6, 8, 9, 10
Preços menores.	5,922	2 e 4
Mais facilidade para contratação de mão-de-obra	5,742	9
Maior facilidade para aprender com as outras lojas	5,203	3, 6, 8 e 9
Mais integração entre as lojas concorrentes	5,039	8
Menos intermediários	4,625	2
Maior facilidade para venda de produtos obsoletos/ultrapassados	4,453	5
Maior cooperação entre as lojas	4,078	6, 8 e 9
Menos necessidade de estoques	3,797	2
Menos despesas no dia a dia	3,352	3

Fonte: autores da obra.

A análise da Tabela 9 permite notar os fundamentos classificados como intermediários, conforme exposto na sequência.

Tabela 9 - Fundamentos com uma situação intermediária

Fundamentos	Frequência
8. Uniformidade de nível tecnológico	7
6. Cooperação entre empresas	6
9. Cultura da comunidade adaptada ao cluster *	5
3. Especialização das empresas*	5
2. Abrangência de negócios viáveis e relevantes*	3
10. Caráter evolucionário por introdução de tecnologias	2
4. Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas*	1
5. Complementariedade por utilização de subprodutos	1

Fonte: autores da obra.

Legenda: (\*) presentes também em outras tabelas.

A uniformidade de nível tecnológico, expressa pelos respectivos efeitos observáveis, fica caracterizada pelo fato de que no comércio a tecnologia existente é simples e comum. A cooperação é situada de forma intermediária no aglomerado analisado. Zaccarelli *et al.*(2008) destacam que esse fundamento é de natureza voluntária e espontânea.

Em clusters comerciais é comum vendedores fornecerem informações e indicações sobre concorrentes aos clientes. Fato idêntico ao evidenciado por Porter (1989) ao estudar os clusters industriais. Outros fundamentos aparecem, porém em frequência reduzida ou que já foram alvo de comentários anteriores.

## 5. Conclusão

Em função dos resultados obtidos: competição intensa e colaboração intermediária, além da inexistência de mecanismos de intervenção por falta de governança, que deveria ser exercida por meio de associações de lojistas, visando aumentar a competitividade do aglomerado, pode-se concluir que o aglomerado varejista de veículos da Avenida Marechal Tito e da Avenida São Miguel pode ser considerado um cluster comercial em formação inicial. Tal cluster comercial é especializado na comercialização de veículos, contando atualmente com 128 lojas. Verifica-se que o cluster analisado esteja no início de um processo de auto-organização, natural no processo de evolução de um cluster.

Constatou-se ainda, segundo a opinião dos entrevistados, a presença de fundamentos descritos por Zaccarelli *et al.* (2008), porém em condições assimétricas, característica inerente à clusters iniciais. Os fundamentos mais importantes são: equilíbrio com ausência de posições privilegiadas, abrangência de negócios viáveis e relevantes, substituição seletiva de negócios e cultura da comunidade adaptada ao cluster, o que indica concorrência intensa. Foram considerados menos importantes os seguintes fundamentos: estratégia de resultados orientada para o cluster e especialização das empresas, indicando dessa forma a ausência de agentes que exerçam a governança do aglomerado em foco neste estudo.

Os fundamentos com situação intermediária encontrados na pesquisa de campo foram: uniformidade de nível tecnológico e cooperação entre empresas, que se apresentam com pouca representatividade na competitividade desse aglomerado. Também verificou-se nesta categoria a baixa frequência dos demais fundamentos, considerados de pouca influência pelos entrevistados, o que apenas reflete a conclusão de que a aglomeração estudada esteja num estágio inicial da formação de um cluster. Nessa etapa, comumente verifica-se que os fundamentos ainda se encontram em amadurecimento, não se demonstrando de forma evidente para os integrantes do cluster.

Como fatores limitadores da presente pesquisa, é possível evidenciar o estudo de caso único, além do recorte transversal no tempo. Para estudos futuros extensivos ou complementares a este, sugerem-se pesquisas voltadas à identificação do nível de evolução do cluster, além de melhor compreensão das estratégias utilizadas pela governança do cluster em seu benefício, bem como análise de seus principais concorrentes e o grau de atratividade que o cluster exerce junto aos consumidores.

## Referências

- AMATO NETO, J. **Rede de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Anuário da indústria automobilística brasileira** (Brazilian Automotive YearBook 2013). São Paulo: ANFAVEA, 2013.
- BACHION, C. H.; ABE, D. N. S.; MONFORTE, M. E. Uma análise comparativa da satisfação dos consumidores em centros de compras planejados e não planejados. **Revista Nucleus**, v. 8, n. 2, p. 238-54, 2011.
- BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail management**: a strategic approach. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- BOYD, H. W. **Administração de marketing**. São Paulo: Saraiva, 1978.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- EDWARDS, C. **Does mix matter?** Comparing the performance of mixed-use and single-use retail clusters during an economic downturn. Department of Urban Studies and Planning. Massachusetts Institute of Technology, June, 2011.

- GOOGLE MAPS. **Mapa do município de São Paulo.** Disponível em: <<https://maps.google.com.br/maps?hl=pt-BR&tab=wl>>. Acesso em: 08 jul. 2013.
- HAIR JR, J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- 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. **Princípios de economia.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- MATTAR, F. N. **Administração de varejo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MCCARTHY, E. J. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global.** São Paulo: Atlas, 1997.
- NARDIS, S. G. **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2010.
- PORTAL RUA DAS NOIVAS. Disponível em: <<http://portalruadasnoivas.com.br>>. Acesso em: 27 ago 2013.
- PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- REIMERS, V.; CLULOW, V. **Retail centres: it's time to make them convenient. International Journal of Retail & Distribution Management.** v. 37, n. 7, 2009.
- ROSENFELD, S. A. Industry clusters: business choice, policy outcome or branding strategy? **Journal of New Business Ideas and Trends**, v. 3, n. 2, p. 4-13, 2005.
- SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: Introduction. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.
- SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Critérios e conceitos para classificação de empresas.** Brasília: SEBRAE, 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>. Acesso em: 29 ago. 2013.
- SIQUEIRA, J. P. L.; TELLES, R. Clusters de negócios: estrutura regional com vocação para competitividade global. **Revista da ESPM**, v. 13, n. 4, p. 27-34, 2006.
- 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 consumers' point of view. **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, v. 18, n. 4, p. 381-403, 2008.
- TELLER, C.; ELMS, J. Managing the attractiveness of evolved and created retail agglomeration formats. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 1, p. 25-45, 2010.
- TELLER, C.; ELMS, J.; THOMSON, J. A.; PADDISON, A. **Place marketing and urban retail agglomerations: an examination of shoppers' place attractiveness perceptions.** New York: Macmillan, 2010.
- TELLER, C.; REUTTERER, T. The evolving concept of retail attractiveness: what makes retail agglomerations attractive when customers shop at them? **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 15, n. 3, p. 127-143, 2008.
- TOLEDO, M. M.; GUMARÃES, L. O. Concentração locacional: confecções mineiras em foco. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n.27, p. 189-205, 2008.
- ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L. de.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios.** São Paulo: Atlas, 2008.