

Gênese e evolução de um agrupamento de negócios varejistas: estudo de caso da feira das flores do CEAGESP

Genesis and evolution of a retail agglomeration: case study of the CEAGESP's farmer's market of flowers

João Paulo Lara de Siqueira¹

Marcos Antonio Gaspar²

Renato Telles³

Rosângela Maria Lollo⁴

Resumo

Os objetivos deste estudo são: a) descobrir como a Feira das Flores do CEAGESP surgiu e se desenvolveu até a situação atual, b) caracterizá-la como *cluster* e/ou rede de negócios e, c) avaliar sua capacidade de competir. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva qualitativa com a aplicação de questionário semiestruturado aos atores atuantes na aglomeração em pauta, com questões baseadas nos modelos propostos: Porter (1998), Visser (2009) e Zaccarelli *et al.* (2008). Procedeu-se ainda à observação direta do ambiente do agrupamento. Como principais resultados, evidenciou-se que o surgimento e evolução da feira deu-se em função da existência de produtores em uma região próxima à cidade de São Paulo; da demanda de consumidores e floristas e, também, da construção de um pavilhão no CEAGESP com capacidade para abrigar a feira. Quanto ao seu estágio de evolução, foi possível concluir que a configuração de negócios atual da feira baseia-se em uma rede local, havendo elementos tanto característicos da concentração regional (*clusters*), quanto de desenvolvimento relacional (redes). Por fim, relativamente à caracterização da feira como *cluster* ou rede de negócios, pôde-se verificar que sete dos onze fundamentos propostos por Zaccarelli *et al.* (2008) foram identificados na aglomeração. Já se tratando de sua caracterização enquanto redes de negócios, dos dez fundamentos analisados, seis foram diagnosticados como existentes. Assim sendo, é possível afirmar que a Feira de Flores do CEAGESP é uma aglomeração híbrida, já desenvolvida e com poder de competição, que apresenta características de *cluster* e de redes de negócios.

¹ Graduado em Engenharia Civil pela Escola de Engenharia de Mauá, Mestrado em Administração pela FEA/USP, Doutorado em Administração pela FEA/USP, Professor do Mestrado Profissional em Administração Gestão do Esporte na Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Brasil. Contato: joaopls@uninove.br

² Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie, Mestre em Administração pela UniSantAnna, Doutorado em Administração pela FEA/USP, professor na UNINOVE e FIA, Brasil. Contato: marcos.gaspar@uscs.edu.br

³ Graduado em Economia pela FEA/USP, Mestrado e Doutorado em Administração pela FEA/USP, professor do programa de mestrado em Administração da Universidade Paulista, Brasil. Contato: rtelles@usp.br

⁴ Graduada em Administração de Empresa pela Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo – FACESP/FECAP, Mestrado em Administração pela Universidade Paulista – UNIP, professora da UNIP, Brasil. Contato: rosangelamarialollo@yahoo.it

Palavras-chave: Estratégia. Cluster. Rede de negócios. Varejo.

Abstract

The aim of this article is a) to discover how the GEAGESP's Farmer's Market of Flowers started and evolved to the current situation; b) to characterize it as a cluster and/or business network and c) to assess its ability to compete. Therefore, a descriptive and qualitative research was undertaken, supported by a semi structured questionnaire based on the models of Porter (1998), Visser (2009) and Zaccarelli *et al.* (2008). The questionnaire was applied to the actors of the agglomeration and a direct observation of the environment was realized. The main findings were that the beginning and the evolution of the agglomeration was due to: the existence of producers in a region close to São Paulo; the existing demand from consumers and resellers of flowers; and the construction of a facility big enough to hold the fair inside the CEAGESP. It was concluded that the current business configuration of the agglomeration is compatible to a local network, with features that are associated to regional clusters as well as to a relational development (networks). Finally, seven out of eleven fundamentals proposed by Zaccarelli *et al.* (2008) for assessment of clusters were identified in the agglomeration and six out of the ten fundamentals for networks. So it is possible to say that the CEAGESP's farmer's market is a hybrid developed agglomeration with power to compete and features that can be associated to clusters and also to networks.

Keywords: Strategy. Cluster. Business network. Retail.

1. introdução

Em quase todo o mundo podem ser encontradas feiras nas quais produtores do setor primário periodicamente ofertam sua produção diretamente aos consumidores, sem recorrer a intermediários. As feiras podem ofertar produtos que variam de vegetais, carnes e peixes, até roupas e produtos para o lar. No entanto, também podem ser encontradas feiras que se especializam em determinados tipos de produtos, como a Feira das Flores da Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo - CEAGESP.

A operação conjunta das bancas da Feira das Flores do CEAGESP em um espaço que, a rigor, não lhes pertence - e que é usado duas vezes por semana - sugere a existência de relacionamentos entre os diversos produtores participantes. Por essa razão, a existência desse relacionamento enseja a análise da Feira das Flores do CEAGESP como uma rede de negócios (ZACCARELLI *et al.*, 2008; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; BALESTRIN; VARGAS, 2004). Além disso, a literatura de Administração, e mais especificamente a de estratégia, chama de *clusters* a concentração geográfica da oferta de um tipo de produto, com capacidade de atração de compradores (PORTER, 1998; SCHMITZ, 1999; ZACCARELLI *et al.*, 2008; SUZIGAN *et al.*, 2003).

A Feira das Flores existe há 47 anos no CEAGESP, e é o principal fornecedor de consumidores e empresas de toda a Região Metropolitana de São Paulo, o que indica sua importância no setor. Uma vez que se trata de um fenômeno longo e por ser a referência para a compra de flores e produtos a elas relacionados, a Feira das Flores parece possuir uma competitividade elevada. Considerando-se tal fenômeno sob o ponto de vista da estratégia, é interessante saber quais as circunstâncias que levaram ao seu aparecimento e desenvolvimento

até a configuração de negócios atual, bem como avaliar seu presente estágio de desenvolvimento.

Uma investigação como a proposta contribui para o avanço do conhecimento sobre *clusters* e redes de negócios, segundo a abordagem desenvolvida pela área de estratégia. Tal contribuição decorre do fato de a Feira das Flores do CEAGESP constituir um caso específico, cuja configuração de negócios inicialmente apresenta a possibilidade de ser um *cluster* ou rede, que não existe de forma permanente e em um mesmo local, e ainda por não reunir-se em outros locais, como ocorre com as tradicionais feiras de rua.

Os objetivos deste estudo são descobrir como a Feira das Flores do CEAGESP surgiu e se desenvolveu até atingir a situação atual, bem como caracterizá-la como rede e/ou *cluster*, avaliando ainda sua capacidade de competir. Após esta breve introdução, o presente artigo prossegue com a apresentação do seu referencial teórico, seguido pelo desenvolvimento conceitual e a exposição das três proposições que nortearam o presente estudo. Na sequência são expostos a abordagem metodológica aplicada, os resultados obtidos na pesquisa de campo e, por fim, as conclusões e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Clusters e Redes de Negócios

Os *clusters* são concentrações geográficas de companhias e instituições interconectadas em um campo específico (PORTER, 1998), ou, mais genericamente, concentrações setoriais e espaciais de firmas (SCHIMITZ; NADVI, 1999) que desenvolvem uma eficiência coletiva, que não seria possível se não houvesse o estabelecimento de relacionamentos entre as firmas que o compõem (ALTENBURG; MEYER-STAMER, 1999).

A proximidade geográfica entre as empresas é capaz de criar um ambiente propício à inovação (STEINLE; SCHIELE, 2002) e favorável à geração de *spillovers* de conhecimento (AUDRETSCH; FELDMAN, 1996), à cooperação entre os membros do cluster (NADVI, 1999; RABELLOTTI, 1999) e de produzir sinergias (ROSENFELD, 1997).

Na literatura de estratégia, as vantagens que as empresas agrupadas geograficamente apresentam são apontadas como indutoras de incrementos na capacidade de competir (PULLES; SCHIELE, 2013; ZACCARELLI, 2004; SCHMITZ, 1999; PORTER, 1990). Tal fato tem levado pesquisadores de diversos ramos da área de estratégia a estudar o fenômeno dos *clusters*, sendo exemplos disso Porter (1990), que analisou a vantagem competitiva dos *clusters* regionais e desenvolveu o modelo do diamante e, mais recentemente, Pulles e Schiele (2013), que usaram a abordagem da *Resource Based View* – RBV para estudar a alocação preferencial de recursos nos *clusters*.

Os *clusters* podem ser classificados segundo suas fases de desenvolvimento. Enright (2001, *apud* ISBASOIU, 2007) propõe três fases para tal, que se encontram na Figura 1, juntamente com uma breve descrição de cada uma delas. Schmitz e Nadvi (1999) reconhecem duas fases para os *clusters*: incipientes ou maduros. Já Zaccarelli *et al.* (2008) também reconhecem duas fases, uma correspondente à fase latente de Enright (2001) e outra, na qual pode ser observado um comportamento sistêmico no *cluster* e as vantagens da aglomeração tornam-se perceptíveis.

Fases	Tipo de cluster	Características
1	Cluster potencial	Algumas oportunidades e alguns elementos-chave estão presentes associados ao local.
2	Cluster latente	Concentração com número elevado de negócios, mas com nível reduzido de interação, devido à falta de confiança, baixa cooperação e altos custos de transação.

3	Cluster em operação	Distrito industrial adequadamente desenvolvido.
---	---------------------	---

Figura 1: Tipologia de cluster por fases de desenvolvimento.

Fonte: Enright (2001, *apud* ISBASOIU, 2007).

Neste texto será adotada a definição de *cluster* apresentada por Altenburg e Meyer-Stamer (1999), segundo a qual “um *cluster* é uma aglomeração considerável de firmas em uma área espacialmente delimitada na qual há um perfil diferenciado de especialização e existem negócios e especialização entre empresas de forma substancial” (ALTENBURG; MEYER-STAMER, 1999).

A Feira das Flores do CEAGESP é uma concentração de empresas que podem ser consideradas como varejistas, uma vez que vendem produtos aos consumidores finais – e também a algumas empresas – e por isso é oportuno destacar que a literatura também aponta a existência de *clusters* varejistas.

Pesquisadores do varejo descrevem centros comerciais não planejados que se desenvolvem espontaneamente em locais de alta concentração demográfica, próximos às intersecções da malha viária (PARENTE, 2000). Essas aglomerações de lojas aumentam a atratividade local, tanto para os clientes que têm um propósito único de compras, como também para aqueles com propósitos múltiplos (ARENTZE *et al.*, 2005). Ao mesmo tempo em que “oferece aos clientes boa seleção de mercadorias e serviços”, o conjunto de lojas também “permite que os varejistas tenham bons lucros” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 235).

Embora os *clusters* de manufaturas sejam objeto de estudo em diversas pesquisas, como nos estudos sobre cerâmica, fábricas de robôs, equipamentos médicos, máquinas impressoras (PORTER, 1990) e sapatos (MILANEZE, BATALHA, 2008, ALTENBURG, MEYER-STAMER, 1999; KNORRINGA, 1999; SCHIMITZ, NADVI, 1999), os *clusters* de lojas vendendo o mesmo tipo de produto também passaram a interessar aos pesquisadores da área pelo fato de serem frequentes nas regiões metropolitanas. São exemplos disso Biba *et al.* (2008), que ao estudarem o varejo de Quebec, no Canadá, concluíram que as ruas com *clusters* varejistas sofrem menos com a concorrência dos shopping centers do que grandes lojas isoladas; Horton (1968), que observou nos *clusters* varejistas potencial para “aumentar o volume de vendas e, presumivelmente, a capacidade de atração de cada uma das lojas” e Siqueira *et al.* (2012), que verificaram que lojas de carros usados localizadas em um *cluster* em São Paulo têm resultados financeiros superiores aos de lojas isoladas.

Por outro lado, uma rede, quando considerada de forma abstrata, é um conjunto de nós interconectados (CASTELLS, 1999) pelos relacionamentos existentes entre eles (FOMBRUN, 1982). Nas ciências sociais, uma rede pode ser um conjunto de pessoas ou organizações interligadas (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Um conjunto de organizações que desenvolveu laços recorrentes ao servir um mercado particular pode ser entendido como uma rede de negócios (EBERS; JARILLO, 1997).

Firmas estão enraizadas (*embedded*) em redes em que existem relacionamentos sociais, profissionais e de trocas (GRANOVETTER, 1985) e nas quais a organização das atividades econômicas se dá por meio da coordenação e cooperação entre as firmas da rede (GRANDORI; SODA, 1995). Para Penrose (1995 [1959] *apud* PARRILLI; SACCHETTI, 2008) as redes existem especificamente por causa da coordenação voluntária e estratégica das competências e atividades entre elas.

Os relacionamentos entre as firmas de uma rede podem ser tanto horizontais, como verticais – sejam eles com fornecedores, clientes, concorrentes ou outras entidades, inclusive de segmentos econômicos, ou países, diferentes. As ligações entre as firmas podem ser duradouras, assumindo significância estratégica que estimule mais firmas a aderir a elas. As

ligações podem assumir a forma de alianças estratégicas, *joint ventures*, parcerias de longo prazo com fornecedores ou outras (GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000).

2.2 Capacidade de competir de *clusters* e redes

A literatura de estratégia atribui aos *clusters* e às redes de empresas uma capacidade elevada de competição, listando ainda algumas condições que seriam as fontes desta vantagem.

No caso dos *clusters*, tais condições seriam, segundo Schmitz (1992): 1) a concentração geográfica, 2) a presença de empresas de vários tamanhos, 3) a flexibilidade de quantidade e diferenciação do produto, 4) a presença de terceirização, 5) o trabalho de forma integrada dos fornecedores e prestadores de serviço, 6) a facilidade de entrada de novas firmas no agrupamento e 7) o acesso à informação. Para Porter (1990), as condições seriam: 1) a concentração geográfica, 2) a existência de fornecedores especializados de insumos e de serviços, 3) o acesso a instituições financeiras, 4) a presença de empresas de setores correlatos e fabricantes de produtos correlatos; 5) a existência de associações de empresas, 6) de instituições governamentais, 7) de entidades de educação e treinamento e 8) associações de normatização. Já Zaccarelli *et al.* (2008) listam onze condições, a saber: 1) a concentração geográfica, 2) a abrangência na região de negócios relevantes, 3) a especialização das empresas, 4) a ausência de posições privilegiadas entre os membros, 5) a complementaridade dos negócios pela utilização de subprodutos, 6) cooperação entre as empresas, 7) substituição seletiva de negócios, 8) uniformidade do nível tecnológico, 9) a cultura da comunidade adaptada ao *cluster*, 10) caráter evolucionário pela introdução de novas tecnologias e 11) estratégias de resultado orientadas ao *cluster*.

As onze condições citadas por Zaccarelli *et al.* (2008) receberam a denominação de fundamentos. Para esses autores, “o fundamento deve ser entendido como uma condição vinculada à competitividade do agrupamento, *cluster* ou rede, de caráter potencializador da capacidade competitiva” (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 26).

No caso das redes, a literatura também menciona fontes da capacidade de competir. Segundo Dyer e Singh (1998), tais fontes seriam: 1) a presença de ativos específicos da relação entre as firmas, 2) o desenvolvimento de rotinas para compartilhamento de conhecimento, 3) a existência de recursos complementares entre as empresas e 4) uma governança eficaz. Ahuja (2000), ao analisar estudos anteriores, delineou as seguintes fontes: 1) o acesso a ativos necessários, 2) a possibilidade de aprender novas habilidades, 3) a administração da dependência de outras firmas e 4) a manutenção da paridade com os concorrentes. De forma semelhante ao tratamento dado ao caso dos *clusters*, Zaccarelli *et al.* (2008) listaram dez fundamentos da vantagem competitiva para as redes, quais sejam: 1) fidelização crescente entre os fornecedores e os clientes, 2) compra direta de insumos dos produtores, 3) abrangência de negócios presentes na rede, 4) especialização das empresas da rede, 5) agilidade na substituição de empresas (problemáticas) da rede, 6) homogeneidade da intensidade de fluxos, 7) inovação para alinhamento de negócios, 8) aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias, 9) compartilhamento de investimentos, riscos e lucros e 10) estratégia de grupo para competir como rede.

3. DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL E PROPOSIÇÕES

A Feira das Flores do CEAGESP, dada a sua natureza, que envolve diversas empresas, com relacionamentos entre si e que ocorre sempre em um mesmo local, poderia ser analisada segundo a perspectiva das redes de negócios e dos *clusters* de empresas.

Os *clusters* e as redes são conceitos próximos e alguns pesquisadores, como Ebers e Jarillo (1998), referem-se aos dois casos com a mesma denominação. Um *cluster* pode ser considerado um tipo particular de rede que, de forma ampla, seria uma concentração setorial e geográfica de empresas (AMATO NETO, 2000).

As empresas podem buscar interação com outras empresas além da sua região para adquirir conhecimentos raros ou específicos. Para esse objetivo, a proximidade espacial contaria menos do que a proximidade institucional e social. Tais proximidades poderiam ser obtidas em redes não necessariamente locais (VISSER, 2009).

A Figura 2 apresenta um modelo, desenvolvido por Visser (2009), com um espectro que varia da situação tradicional do cluster regional até um conjunto de empresas reunidas em uma rede extra-regional, desenvolvida a partir dos relacionamentos existentes entre seus componentes.

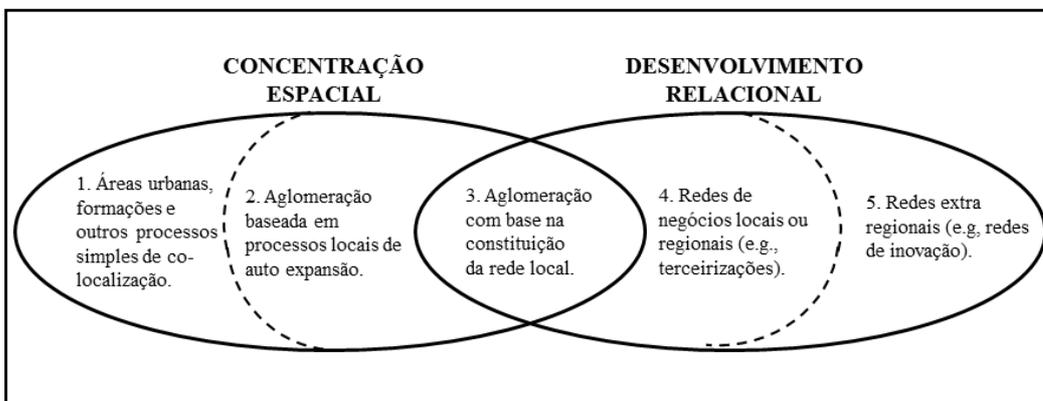


Figura 2: Definindo *clusters* e redes: concentração espacial x relacionamentos.

Fonte: Adaptado de VISSER, 2009.

Tendo em vista os objetivos definidos para o presente estudo, são apresentadas três proposições a serem analisadas:

1. A configuração atual da Feira das Flores do CEAGESP foi atingida e vem sendo mantida em função de fatores específicos que ocorreram e vêm ocorrendo desde seu surgimento. Essa proposição baseia-se em Porter (1998), segundo o qual “as raízes de um cluster com frequência podem ser rastreadas em suas circunstâncias históricas”;
2. A Feira das Flores do CEAGESP atualmente apresenta uma configuração de negócios em uma posição intermediária no modelo de Visser (2009), com características de concentração regional e de desenvolvimento de relacionamentos em rede entre seus membros;
3. A análise dos fundamentos para *clusters* e para redes propostos por Zaccarelli *et al.* (2008) permitirá uma inferência da capacidade de competir da Feira das Flores do CEAGESP. A abordagem do desenvolvimento, segundo Zaccarelli *et al.* (2008), faz-se oportuna por apresentar a possibilidade de análise desse fenômeno sob à luz da teoria de *clusters* e de redes.

4. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Tendo em vista os objetivos definidos para este estudo, que são a identificação da configuração de negócios presente na Feira das Flores, e dos fatores que contribuíram para o

seu surgimento, bem como o seu estágio competitivo atual, e ainda, tendo em vista que desde o início da estruturação da pesquisa verificou-se que a principal fonte de informações disponível repousaria nos relatos das pessoas envolvidas com o objeto do estudo, a abordagem fenomenológica apresentou-se como um caminho natural, uma vez que seu propósito é “descrever fenômenos particulares, ou a aparência das coisas, como experiência vivida” (MOREIRA, 2002, p. 67).

Assim sendo, esta pesquisa descritiva realizou um estudo de campo de natureza qualitativa, entendendo-se o estudo de campo como “a observação das pessoas *in situ*” (MOREIRA, 2002, p. 16) e, como observação, “toda e qualquer técnica por meio da qual os dados sejam coletados” (MOREIRA, 2002, p. 16). Considerou-se como qualitativo um estudo que se baseia primordialmente em dados não numéricos ou que não estão sujeitos a análises de quantificação ou quantitativas (MCDANIEL JR; GATES, 2003).

A pesquisa qualitativa foi considerada adequada por ser “um processo de compreensão [...] que explora um problema social ou humano [...] no qual o... pesquisador constrói um quadro complexo, holístico, analisa palavras, relata pontos de vista detalhados dos informantes e conduz o estudo no local natural” (CRESWELL, 1998, p. 15).

4.1 Procedimentos metodológicos

Primeiramente foram pesquisadas informações existentes em sítios na Internet e em publicações, efetivando-se ainda visitas à Feira das Flores do CEAGESP a fim de obter um conhecimento inicial que permitisse o planejamento do estudo.

A etapa do estudo de campo teve início com visitas à Feira das Flores do CEAGESP nas quais foram verificados os tipos e preços dos produtos vendidos, as quantidades aproximadas e os tipos dos compradores e vendedores, as formas de pagamento, o formato e o *layout* das bancas no pavilhão, a organização das bancas por produtos semelhantes, o sistema de carregadores autônomos (que transportam os produtos até o estacionamento) e ainda a existência de algumas bancas de lanches.

Em seguida, foi preparado o roteiro semiestruturado de entrevistas, com base no referencial teórico elaborado para este estudo, que consistia de perguntas voltadas aos parâmetros a seguir expostos:

- (a) Variáveis relativas à estrutura da Feira das Flores do CEAGESP: quantidade de sujeitos com os quais existem ligações mais fortes; existência de um (ou mais) sujeito com maior influência e liderança; existência de apoio e/ou controle de instituições externas (secretarias de governo, sindicatos, ONGs etc); posição do sujeito analisado na estrutura da Feira das Flores;
- (b) Variáveis relativas ao relacionamento entre os sujeitos da Feira das Flores do CEAGESP: concorrência entre os sujeitos; colaboração entre os sujeitos; comprometimento entre os sujeitos;
- (c) Variáveis relativas à história da Feira das Flores do CEAGESP: capacidade de competir; a fonte dessa capacidade; seus aspectos mais positivos; existência dessa condição (vantajosa) desde o início da feira; aperfeiçoamentos desenvolvidos ao longo do tempo; ocorrência, em algum momento no passado, de fatos ou eventos que alteraram substancialmente a feira (incidentes críticos); seus aspectos mais negativos; impacto desses aspectos na capacidade da aglomeração em concorrer.

As perguntas constantes do instrumento de pesquisa iniciavam-se com questões fechadas, sendo seguidas por questões abertas para as quais o entrevistado podia discorrer livremente acerca do tema tratado. Em seguida, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três produtores de flores e plantas e com o presidente do SINCOMFLORES – Sindicato

do Comércio Atacadista de Flores e Plantas do Estado de São Paulo. Os produtores foram escolhidos entre os mais antigos, a fim de que tivessem condições de dar as informações sobre o passado da feira, bem como o Sindicato, por representar a categoria de produtores de flores e plantas do CEAGESP. Além de serem capazes de contribuir para o atingimento dos objetivos do estudo, os entrevistados também deveriam poder indicar mais um ou dois atores para adicionar novas perspectivas e confirmar as informações fornecidas.

As entrevistas foram feitas pessoalmente pelos pesquisadores, com o suporte do roteiro de perguntas previamente elaborado, gravadas e posteriormente transcritas. As transcrições foram utilizadas para a correta análise dos discursos coletados junto aos sujeitos respondentes, o que contribui significativamente para o delineamento dos resultados auferidos pela pesquisa, bem como para a elaboração das conclusões do presente estudo.

4.2 Limitações do estudo

Como limitações do estudo pode-se citar, inicialmente, o fato de que as entrevistas forneceram a história da Feira das Flores segundo a perspectiva dos entrevistados, sendo que esta história também é a própria história dos sujeitos entrevistados (ou parte dela).

O uso da história de vida dos entrevistados possibilitou aprender a cultura ‘do lado de dentro’ do fenômeno analisado. E realmente é isto que acontece, pois a aproximação com os fatos e os envolvidos permite perceber os fatores que influenciaram o crescimento dos negócios ou os prejudicaram ao longo do tempo (CAMARGO, 1984). Assim, o estudo lidou com percepções, que são relações do sujeito com o mundo exterior, que dão sentido ao percebido e ao percebedor e que dependem da personalidade, história pessoal, valores, enfim, padrões culturais (CHAUÍ, 2001 *apud* VASCONCELOS; MASCARENHAS; ZACCARELLI, 2004). Portanto, este estudo assume cunho interpretativo.

Também é preciso mencionar as limitações dos relatos. Embora tenha havido cuidado na transcrição das entrevistas (para que não houvesse distorções por conta das questões abertas), a passagem da “obscuridade dos sentimentos para a nitidez do vocábulo” é um primeiro enfraquecimento da narrativa, uma vez que a palavra não deixa de ser um rótulo classificatório utilizado para descrever uma ação ou uma emoção (PAULILO, 1999). Além do que, o entrevistador, ainda que de maneira isenta e imparcial, da mesma forma reinterpreta aquilo que lhe foi narrado.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Feira das Flores acontece todas as terças e sextas-feiras, das 5h00 às 10h30 em um pavilhão coberto com uma área de aproximadamente 20.000 m² no CEAGESP, sito à Avenida Doutor Gastão Vidigal, 1946 - Vila Leopoldina no município de São Paulo. De acordo com o sítio do CEAGESP na Internet (<http://www.ceagesp.gov.br/varejo>), a feira reúne cerca de mil produtores de flores e plantas e cem comerciantes de adereços, vasos, artesanatos, velas, fitas e embalagens. Na Feira das Flores do CEAGESP são vendidos produtos de forma próxima à do atacado, como as rosas, que podem ser encontradas em maços de 60 botões, ou as violetas, em caixas com 15 unidades, mas também é possível encontrar maços menores e outras variedades de flores e plantas vendidas por unidade, mais próximo ao varejo, portanto.

Durante as visitas realizadas percebeu-se que a distribuição dos vendedores no pavilhão é setORIZADA por tipo de produtos, existindo setores específicos para flores de corte, flores de vaso, plantas rasteiras, flores para eventos, flores prontas para os arranjos, arbustos, árvores (mudas ou adultas), embalagens e decoração.

Os entrevistados consideram a infraestrutura da feira como precária e acreditam que a comercialização poderia ser mais ágil com a ajuda da Internet, que hoje é utilizada apenas

para informar preços e algumas características dos produtos comercializados. Os entrevistados dizem que a Internet também poderia ser usada tanto para a comunicação entre os feirantes, como para com os clientes e citam como exemplo de benefícios a marcação de reuniões. Entretanto, há um temor de que se o uso da tecnologia se tornar mais intensivo, o valor da taxa de manutenção mensal, que é R\$ 600,00, aumente e torne inviável a comercialização de produtos no CEAGESP. Em relação especificamente à Internet, os entrevistados acreditam haver um problema cultural que se manifesta na dificuldade de incorporação das novas tecnologias – e novos formatos de negociação – revelando assim uma tendência de prevalecerem os formatos mais tradicionais, em uso há muitos anos.

Os produtores, segundo os entrevistados, demonstram satisfação com a forma de comercialização de seus produtos e consideram que a Feira de Flores do CEAGESP é uma referência no mercado paulista. A fama que a feira possui seria, segundo os entrevistados, responsável pela atração dos consumidores finais e também das empresas que, durante a madrugada fazem compras para abastecerem seus negócios. A qualidade é considerada boa e o preço tido como justo pelos clientes, segundo os respondentes, o que contribui para reforçar a imagem de referência da feira.

Os entrevistados acreditam que os produtores concordam que a governança do CEAGESP na Feira das Flores é necessária porque, com o crescimento da feira, o espaço disponível está começando a ficar pequeno e é preciso organizar as atividades desempenhadas. Um exemplo disso é que atualmente o pavilhão da feira está sendo reformado e foi necessário decidir quais produtores ficariam provisoriamente na área externa.

Organizar a Feira de Flores do CEAGESP é uma tarefa complexa. Ela se inicia na madrugada, quando os produtores chegam e dispõem seus produtos em seus boxes e aguardam a clientela inicial, que são os floristas, empresas de decoração, eventos e paisagismo. A coordenação da logística é importante neste processo, pois os caminhões dos produtores chegam ao mesmo tempo e são de vários tamanhos, devido aos produtos que transportam (por exemplo, palmeiras reais adultas chegam a ter cinco metros de altura). Segundo o Sr. Paulo Murad, Presidente do SINCOFLORES desde 1997, o pavilhão atualmente usado está pequeno para o tamanho da feira.

Na Figura 3 são apresentados os resultados resumidos das entrevistas realizadas. Os entrevistados são indicados por E1, E2 e E3.

Nº	Perguntas	Respostas
1	Há quanto tempo você trabalha aqui?	E1: 30 anos / E2: 35 anos / E3: 23 anos
2	De qual região você vem?	E1: Suzano (SP) / E2: Suzano (SP) / E3: Mogi das Cruzes (SP)
3	Você se relaciona com outros produtores, por exemplo, trocando informações sobre produtos?	E1: Sim / E2: Sim / E3: Sim
4	Vocês trocam informações sobre preços dos produtos, para haver um equilíbrio entre todos?	E1: Sim / E2: Sim, mas tudo depende da negociação e volume / E3: Sim
5	Dos produtores com os quais você se relaciona, há um grupo com um relacionamento mais forte? Por quê?	E1: Sim, moramos na mesma região / E2: Sim, moramos na mesma região / E3: Sim, moramos na mesma região
6	Pode-se dizer que há cooperação entre os produtores com os quais você se relaciona? Um ajuda o outro?	E1: Depende da situação / E2: Às vezes. Se eu precisar completar um pedido, meu vizinho pode ajudar. E3: Não
7	Que nota você daria de 0 a 10 para a cooperação entre vocês?	E1: 5 / E2: 7 / E3: 2
8	Entre os produtores, existe alguém que seja um líder perante todo o grupo? Quem?	E1: Sim, Albano / E2: Sim, Albano e Carlos / E3: Sim

Gênese e evolução de um agrupamento de negócios varejistas: estudo de caso da feira das flores do CEAGESP

9	Qual sua participação nesta rede? Você é muito ativo?	E1: Pequena / E2: Média / E3: Pequena
10	Vocês tem algum tipo de apoio externo, como um sindicato, por exemplo?	E1: Sindicato / E2: Sindicato / E3: Sindicato
11	Como é a concorrência entre os produtores? Dê uma nota de 0 a 10, sendo 10 uma concorrência muito alta.	E1: 8 / E2: 9 / E3: 10
12	Existe confiança entre os produtores? Dê uma nota de 0 a 10	E1: 5 / E2: 6 / E3: 4
13	Existe comprometimento entre os produtores? Dê uma nota de 0 a 10. Entenda comprometimento como agir para o bem de todos.	E1: 5 / E2: 6 / E3: 4
14	Considerando a nota que você deu na resposta anterior, o que você pode dizer sobre o comprometimento das pessoas Feira de Flores?	E1: Depende muito da situação, mas às vezes nos ajudamos / E2: Quando precisamos, nos ajudamos / E3: Não há comprometimento
15	Houve mudanças na forma de comercialização?	E1: Não / E2: Não / E3: Não
16	Você acha que o grupo de produtores é forte?	E:1 Sim / E:2 Sim / E:3 Sim
17	O que mantém esta força?	E1: As vendas / E2: As vendas / E3: As vendas
18	O que esta concentração tem de melhor?	E1: Oportunidades / E2: Referência / E3: Referência no setor
19	O que esta concentração tem de pior?	E1: Não sei / E2: Espaço / E3: Não sei
20	Houve algum tipo de aperfeiçoamento ao longo do tempo, ou sempre foi assim?	E1: Sempre foi assim / E2: Sempre / E3: Sempre
21	Qualquer produtor pode vender seus produtos aqui?	E1: Não, pois precisa ter um box / E2: Não, precisa ter um box / E3: Não, tem que ter um box
22	Como um produtor pode vender seus produtos aqui?	E1: R\$ 20.000,00 + Luva e disponibilidade / E2: R\$ 20.000,00 + Luva e disponibilidade / E3: R\$ 20.000,00 + Luva e disponibilidade
23	Existe algum contrato, para formalizar o uso do box?	E:1 Sim / E:2 Sim / E:3 Sim
24	Você paga algum tipo de taxa para poder vender seus produtos?	E1: Sim, R\$ 600,00/mês / E 2: Sim, R\$ 600,00/mês / E3: Sim, R\$ 600,00/mês
25	Vocês fazem algum tipo de reunião?	E1: Às vezes o sindicato nos chama / E2: Às vezes / E3: Sim
26	Como é feita a comunicação?	E1: Comunicados / E1: Comunicados / E2: Comunicados
27	Vocês tem potencial para concorrer com outros centros de venda de flores?	E:1 Sim / E:2 Sim / E:3 Sim
28	Qual é a razão da força para competir da Feira das Flores?	E1: Qualidade / E2: Qualidade / E3: Qualidade
29	Isso sempre foi assim ou mudou ao longo do tempo?	E:1 Sim / E:2 Sempre / E:3 Sim
30	Em algum momento no passado aconteceu algum fato ou evento que alterou substancialmente esta feira? Como esse fato afetou a capacidade da feira de concorrer?	E1: Não lembro / E2: Nada aconteceu / E3: Acho que nada

Figura 3: Quadro sinóptico dos resultados das entrevistas.

Nem todos os entrevistados foram capazes de precisar desde quando, mas relataram que comercializam seus produtos há muitos anos no CEAGESP. Os respondentes contaram que seus negócios começaram com seus pais e avós e, segundo eles, a grande maioria dos

produtores da feira tem a característica de ser um negócio familiar, que passa de geração em geração. Os produtores que atuam no CEAGESP são das cidades de Suzano e Mogi das Cruzes.

A feira de flores acontecia no Mercado da Cantareira junto com a feira de hortifrutigranjeiros, até que o CEASA, atual CEAGESP, foi inaugurado em 1965. Então, por determinação do Governador do Estado, Adhemar de Barros, a feira foi transferida para o CEAGESP, embora tenha havido resistência para mudança de local, devido ao temor, por parte dos floristas e dos vendedores de hortifrutigranjeiros, de que poderia haver uma queda nas vendas, uma vez que os consumidores já estavam acostumados à zona cerealista do centro da cidade, sendo que a Vila Leopoldina era distante do local anteriormente ocupado.

Os primeiros a mudar foram os produtores de hortifrutigranjeiros. Os produtores de flores se mudaram para a Praça Charles Muller, em frente ao Estádio do Pacaembu, e lá ficaram até 1967, quando se mudaram definitivamente para o CEAGESP. Nessa época eram apenas cento e quarenta e sete produtores, portanto, aproximadamente 10% do número de vendedores atual. Há cerca de trinta anos, o pavilhão foi reformado, pois seu espaço não era suficiente, e, nessa ocasião, surgiram pequenas empresas que vendem vasos, adubos, embalagens para presente e ornamentos.

A Figura 4 apresenta uma compilação das respostas dos entrevistados e das observações dos pesquisadores sobre os fundamentos propostos por Zaccarelli *et al.* (2008) relativamente ao *cluster*.

Nº	Fundamentos	Impactos na competitividade
1	CONCENTRAÇÃO geográfica	Embora a maioria dos produtores seja de Ferraz de Vasconcelos, Suzano, Cotia e Mogi das Cruzes – também havendo alguns de Campinas e Holambra, a oferta de produtos ocorre de forma concentrada no pavilhão do CEAGESP.
2	ABRANGÊNCIA de negócios viáveis e relevantes	No pavilhão onde a Feira das Flores é realizada reúnem-se mais de mil produtores que vendem plantas para paisagismo e jardinagem, flores de corte e para ornamentação. Há bancas que vendem vasos, adubos, embalagens para presente, ornamentos e lanches.
3	ESPECIALIZAÇÃO das empresas	Os comerciantes se especializaram em tipos de produtos, por exemplo, há bancas especializadas em cactos. O layout da feira é feito segundo essas especialidades.
4	EQUILÍBRIO com ausência de posições privilegiadas	Não há diferenciação entre os boxes, que têm medida padrão de 2m X 2m. O produtor pode obter licença para uso de um ou mais boxes. A setorização da feira não denota condições privilegiadas de visibilidade para alguma banca.
5	COMPLEMENTARIEDADE por utilização de subprodutos	Não foi observada a utilização de subprodutos, embora exista uma complementariedade entre os produtos, por exemplo, vendedores de plantas e vasos podem atuar juntos para fornecer um vaso montado ao cliente.
6	COOPERAÇÃO entre as empresas do <i>cluster</i>	Há cooperação entre vendedores de vasos e plantas, que podem agir conjuntamente. Há também indicações de compras entre produtores semelhantes. Por serem das mesmas regiões, os produtores compartilham informações sobre o processo produtivo, fornecedores e problemas.
7	SUBSTITUIÇÃO seletiva dos negócios do <i>cluster</i>	Os produtores atuam há bastante tempo na Feira das Flores, alguns há mais de trinta anos. O mais recente identificado está na feira há quatro anos.
8	UNIFORMIDADE do nível tecnológico	As bancas utilizam tecnologias simples e semelhantes. Todas aceitam pagamentos em dinheiro e cheque, além de algumas aceitarem cartões de crédito.
9	CULTURA	Não foram encontrados indícios da existência de uma cultura

Gênese e evolução de um agrupamento de negócios varejistas: estudo de caso da feira das flores do CEAGESP

	da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>	específica na Feira de Flores.
10	CARÁTER EVOLUCIONÁRIO por introdução de (novas) tecnologias	Os produtores estão utilizando a Internet, por meio da qual o SINCOFLORES tem um sítio, para obtenção de informações sobre a Feira, os produtores e acessar uma bolsa de flores e avisos em geral. Há, entretanto, produtores que têm dificuldade em utilizar este serviço.
11	ESTRATÉGIA DE RESULTADO orientado para o <i>cluster</i>	A defesa dos interesses dos produtores está a cargo do SINCOFLORES e a Feira é administrada pelo CEAGESP. Os produtores não conseguiram identificar estratégias voltadas ao agrupamento.

Figura 4: Fundamentos da vantagem competitiva para o caso dos *clusters*.

A Figura 4 evidencia que a aglomeração analisada é desenvolvida e conta com certo poder de competitividade, uma vez que sete dos onze fundamentos analisados demonstraram-se existentes na aglomeração. Chama a atenção o fato de os fundamentos cultura própria e substituição seletiva de negócios sem capacidade competitiva não terem sido diagnosticados.

A Figura 5 expõe as características observadas a partir das respostas dos sujeitos entrevistados e da observação direta dos pesquisadores acerca dos fundamentos de redes de negócios propostos por Zaccarelli *et al.* (2008).

Nº	Fundamentos	Impactos na competitividade
1	FIDELIZAÇÃO crescente entre fornecedores e clientes	Uma grande parte dos clientes da Feira de Flores é fiel e frequenta o local regularmente, sendo a feira, em muitos casos, o único local usado pelos clientes para comprar flores e plantas.
2	COMPRA DIRETA de insumos usuários-produtores	Os clientes adquirem seus produtos diretamente dos produtores na feira, sendo exatamente isso o maior apelo do local.
3	ABRANGÊNCIA de negócios	No pavilhão onde a Feira das Flores é realizada reúnem-se mais de mil produtores que vendem plantas para paisagismo e jardinagem, flores de corte e para ornamentação. Há bancas que vendem vasos, adubos, embalagens para presente, ornamentos e lanches.
4	ESPECIALIZAÇÃO de empresas presentes na rede	Os comerciantes se especializaram em tipos de produtos, por exemplo, há bancas especializadas em cactos.
5	AGILIDADE na substituição de empresas	Os produtores atuam há bastante tempo na Feira de Flores. A substituição de negócios ocorre somente quando algum deles é encerrado (por motivos externos).
6	HOMOGENEIDADE da intensidade de fluxos	Há uma adaptação do fluxo da oferta com o da demanda. Os produtores sabem as ocasiões em que as vendas são maiores e se adaptam a isso, tanto quanto possível.
7	INOVAÇÃO para alinhamento dos negócios	As tendências do mercado determinam a necessidade de ofertar novos produtos, como rosas com cabos longos, médios ou curtos. Os produtores tentam se adaptar às novas necessidades dos clientes. A demanda por novos produtos faz os produtores investirem em qualidade e outras inovações.
8	APERFEIÇOAMENTO por introdução de novas tecnologias	Há tentativas de aperfeiçoamento, como o sítio do SINCOFLORES, mas o maior avanço se dá nos novos produtos que surgem.
9	COMPARTILHAMENTO de investimentos, riscos e lucros	Não foram observadas iniciativas relativas ao compartilhamento de investimentos, riscos e lucros.
10	ESTRATÉGIA DE GRUPO para competir como rede	Intensificação da diversidade e quantidade de produtos oferecidos em datas específicas e de acordo com a demanda dos clientes de floriculturas, que em épocas e eventos especiais negociam maiores quantidades, como no mês de Maio, quando há muitos casamentos.

Figura 5: Fundamentos da vantagem competitiva para o caso das redes de negócios.

A partir dos resultados auferidos na pesquisa de campo, pôde-se observar a existência de certa pujança na aglomeração analisada, uma vez que só não foi verificado o fundamento agilidade na substituição de empresas. Não obstante, a existência de estratégia para a rede de negócios, bem como o aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias, demonstraram-se parcialmente existentes. Assim, sete dos dez fundamentos analisados na aglomeração demonstraram-se relevantes, caracterizando-a assim como uma rede de negócios já desenvolvida em boa medida.

6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação realizada permitiu responder às três proposições feitas relativas à existência de fatores que propiciaram a atual configuração de negócios da Feira das Flores do CEAGESP, de seu posicionamento intermediário no modelo de Visser (2009) e de que a partir da análise dos fundamentos propostos por Zaccarelli *et al.* (2008), fosse possível inferir a capacidade de competir da feira.

Os relatos dos entrevistados indicaram três fatores que proporcionaram o surgimento da Feira das Flores e seu desenvolvimento até a configuração atual, quais sejam: 1) a existência de produtores em uma região próxima à cidade de São Paulo – e com acesso por rodovias; 2) a demanda de consumidores e floristas e 3) a construção de um pavilhão no CEAGESP com capacidade para abrigar a feira. Dessa forma, a proposição um pode ser aceita. O fato de eventos e circunstâncias históricas terem colaborado para a evolução da aglomeração vai ao encontro das ideias de Porter (1998), que relaciona as raízes (origens) de um *cluster* às circunstâncias históricas que o envolveram, embora há de se ressaltar que tal relação não se dê de forma determinística.

Aplicando-se o modelo apresentado por Visser (2009) à aglomeração de produtores que vendem flores, plantas e produtos a elas relacionados no pavilhão do CEAGESP, e considerando-se ainda os relacionamentos desenvolvidos entre esses produtores e entre esses produtores e seus clientes (consumidores finais e floristas), foi possível concluir que a configuração de negócios atual é a descrita na situação três, na qual há uma aglomeração com base em uma rede local, havendo elementos tanto característicos da concentração regional (*clusters*) como de desenvolvimento relacional (redes). Essa conclusão está alinhada à segunda proposição, que também pode ser aceita.

Na terceira proposição, a análise dos fundamentos propostos por Zaccarelli *et al.* (2008), quando aplicada sob a ótica dos *clusters*, evidenciou a existência de um agrupamento no qual não foram verificadas a existência de uma cultura própria, nem a substituição seletiva de negócios sem capacidade de competir. A evolução por introdução de novas tecnologias e a existência de estratégia voltada ao agrupamento apresentaram-se de forma parcial. Isso evidencia uma aglomeração desenvolvida e com poder de competição relativamente elevado, pois apresenta a maioria dos fundamentos completos (sete dos fundamentos, em um total de onze parâmetros existentes no modelo analisado). Essa avaliação do grau de competitividade é coerente com o volume de vendas da feira, bem como pelo fato de esta ser uma referência para seus produtos em São Paulo.

Já em relação à análise da rede de negócios formada pelos produtores e os clientes, os fundamentos de Zaccarelli *et al.* (2008) também evidenciaram o vigor da aglomeração analisada, só não tendo sido verificado o fundamento ‘agilidade na substituição de empresas (produtores)’ – talvez porque essa rede de negócios seja estável e seus membros estejam adaptados, com o conseqüente compartilhamento de investimentos, riscos e lucros. Da mesma forma que na análise como *cluster*, o aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias e a existência de estratégia para a rede de negócios apresentaram-se de forma parcial. Assim

sendo, dos dez fundamentos previstos para as redes de negócios no modelo analisado, seis foram considerados presentes.

Embora sejam necessários mais estudos para que seja possível aceitar que a análise dos fundamentos de *clusters* e de redes de negócios, conforme proposta do modelo idealizado por Zaccarelli *et al.* (2008), leve a conclusões sobre a capacidade de competir desses aglomerados, neste trabalho os dados empíricos obtidos conduziram a resultados compatíveis com a realidade do mercado e com os demais objetivos do estudo. Tal contexto faz com que haja uma tendência de aceitação da terceira proposição delineada por este estudo. Entretanto, são necessárias mais investigações para a eventual aceitação integral desse modelo.

Vale destacar que as três proposições do estudo apresentaram resultados coerentes entre si, bem como em relação à realidade das vendas e abrangência geográfica dos clientes, pois, em suma, a raiz histórica da aglomeração de produtores/vendedores em análise encontra-se no seu início em um local diferente do atual, para onde houve a mudança compulsória em 1967. Após essa mudança, as novas condições (mais espaço, facilidade de acesso, estacionamento farto e, provavelmente, a fama construída pelo CEAGESP ao longo dos anos como bom local para comprar produtos agrícolas), colaboraram para o desenvolvimento da Feira das Flores até a situação atual. Quanto à aplicação do modelo de Visser (2009), verificou-se que a feira analisada se posicionou numa situação intermediária no espectro entre redes e *cluster*. Pode-se especular se isso decorre da necessidade dos vendedores/produtores manterem-se unidos entre si, uma vez que o CEAGESP é apenas um ponto de encontro para eles e não seus estabelecimentos propriamente ditos.

Quanto à terceira proposição, relativa à possibilidade de avaliar a capacidade de competir da Feira das Flores utilizando os fundamentos de Zaccarelli *et al.* (2008), verificou-se haver coerência com o desenvolvimento histórico do agrupamento e com o modelo de Visser (2009). Isto porque a análise da feira, tanto pela ótica de redes, como de *clusters*, apresentou resultados semelhantes, isto é, com a presença de fundamentos equivalentes (inclusive na quantidade de fundamentos encontrados). Como já foi mencionado, também há coerência entre a avaliação da capacidade de competir estipulada pelo modelo de Zaccarelli *et al.* (2008) e a realidade das vendas verificada na pesquisa de campo.

Esta investigação contribuiu para o desenvolvimento do estudo dos *clusters* e redes de negócios ao apresentar evidências empíricas de um tipo de aglomeração pouco estudado, as temporárias (no caso, a operação ocorre apenas em dois dias da semana). Além disso, a discussão da coerência entre modelos e ideias distintos contribui para um avanço no conhecimento desses modelos e das possibilidades de sua utilização em outros contextos.

Estudos futuros complementares ou extensivos à presente pesquisa poderiam verificar a ocorrência dos fundamentos aplicados aqui em aglomerações existentes em outras localidades, bem como que comercializassem outros tipos de produtos.

REFERÊNCIAS

- AHUJA, G. The duality of collaboration□: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 317–343, 2000.
- ALTENBURG, T.; MEYER-STAMER, J. How to promote clusters: policy experiences from Latin America, **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1963-1713, 1999.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ARENTZE, T. A.; OPPEWAL, H.; TIMMERMANS, H. J. P. A multipurpose shopping trip model to assess retail agglomeration effects. **Journal of Marketing Research**, v. 42, n. 1, p. 109-115, 2005.

- AUDRETSCH, D. B.; FELDMAN, M. P. R & D spillovers and the geography of innovation and production. **American Economic Review**, v. 86, p. 630-640, 1996.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição especial, p. 203-227, 2004.
- BIBA, G.; THÉRIAULT, M.; VILLENEUVE, P. Y.; DES ROSIERS, F. Aires de marché et choix des destinations de consommation pour les achats réalisés au cours de la semaine: Le cas de la région de Québec, **The Canadian Geographer / Le Géographe Canadien**, v. 52, n. 1, p. 38-63, 2008.
- CAMARGO, A. Os usos da história oral e da história de vida: trabalhando com elites políticas. **Dados – Revista de Ciências Sociais**, v. 27, n. 1, p. 5-28, 1984.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo. **Informações sobre o CEAGESP**. 2012. Disponível em: <<http://www.ceagesp.gov.br/varejo>>. Acesso em: 06 fev. 2013.
- CHAUÍ, M. **Filosofia**. São Paulo: Ática, 2001.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage, 1998.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization**, v.27, n.4, p. 3-21, 1997.
- ENRIGHT, M. J. Regional clusters: what we know and what we should know. **Workshop on innovation clusters and Interregional Competition**. Kiel Institute, November, 2001.
- FOMBRUN, C. J. Strategies for network research in organizations. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 2, p. 280-291, 1982.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firms networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.
- HORTON, F. E. Location factors as determinants of consumer attraction to retail firms. **Annals of the Association of American Geographers**, v. 58, n.4, p. 787-801, 1968.
- ISBASOIU, G. Industrial clusters and regional development. The case of Timisoara and Montebelluna. **ERIK Network Conference**. Brussels: RTN Urban Europe Program. 30 p., 2007.
- KNORRINGA, P. Agra: an old cluster facing the new competition. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1587-1604, 1999
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCDANIEL JR, C.; GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson, 2003.
- MILANEZE, K. L. N.; BATALHA, M. O. Análise da competitividade do setor calçadista do estado de São Paulo. **Revista de Administração**, v.43, n.2, p. 162-175, 2008.
- MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.
- NADVI, K. Collective efficiency and collective failure: the response of the Sialkot surgical instrument cluster to global quality pressures. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1605-1626, 1999.

- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PARRILLI, M. D.; SACCHETTI, S. Linking learning with governance in networks and clusters: key issues for analysis and policy. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 20, n. 4, p. 387-408, 2008.
- PAULILO, M. A. S. A pesquisa qualitativa e a história de vida. **Serviço Social em Revista**, v. 2, n. 2, p. 135-148, 1999.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Blackwell, 1995 [1959].
- PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. New York: Free Press, 1990.
- _____. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 77-90, 1998.
- PULLES, N. J.; SCHIELE, H. Social capital determinants of preferential resource allocation in regional clusters. **Management Revue**, v. 24, n. 2, p. 96-113, 2013.
- RABELLOTTI, R. Recovery of a Mexican cluster: devaluation bonanza or collective efficiency? **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1571-1585, 1999.
- ROSENFELD, S. A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. **European Planning Studies**, v. 5, n. 1, p. 3-23, 1997.
- SCHMITZ, H. Global competition and local cooperation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1627-1650, 1999.
- SCHMITZ, H. On the clustering small firms. **IDS Bulletin**, V.23, N.3, 1992.
- SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.
- SIQUEIRA, J. P. L.; TELLES, R.; HOURNEAUX JR, F.; TARTARELI, R. Competitividade de lojas isoladas e em clusters: um estudo comparativo na cidade de São Paulo. **Espacios**, v. 33, n. 4, p. 2-21, 2012.
- STEINLE, C.; SCHIELE, H. When do industries cluster? A proposal on how to assess an industry's propensity to concentrate at a single region or nation. **Research Policy**, v. 31, p. 849-858, 2002.
- SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. **Sistema locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de política**. Campinas: UNICAMP, 2003.
- VASCONCELOS, I. F. F. G.; MASCARENHAS, A. O.; ZACCARELLI, L. M. As percepções subjetivas do tempo nas organizações e a mudança organizacional: uma análise comparativa da Daimler-Chrysler e da Bull. In: EnANPAD, XXVIII, Atibaia, 2004. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, p. 1-15.
- VISSER, E.-J. The complementary dynamic effects of clusters and networks. **Industry & Innovation**, v. 16, n. 2, p. 167-195, 2009.
- ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.