

# **FEIRA DAS FLORES DO CEAGESP: GÊNESE E EVOLUÇÃO DE UM CLUSTER DE NEGÓCIOS VAREJISTAS**

**JOÃO PAULO LARA DE SIQUEIRA**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
siqueira.jp@uol.com.br

**ROSANGELA MARIA LOLLO**  
UNIVERSIDADE PAULISTA  
rosangelamarialollo@yahoo.it

**RENATO TELLES**  
UNIVERSIDADE PAULISTA  
rtelles@unip.br

# FEIRA DAS FLORES DO CEAGESP: GÊNESE E EVOLUÇÃO DE UM CLUSTER DE NEGÓCIOS VAREJISTAS

## 1. INTRODUÇÃO

Em quase todo o mundo podem ser encontradas feiras nas quais produtores do setor primário periodicamente ofertam sua produção 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 do CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo.

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

A Feira das Flores existe há 46 anos no CEAGESP, e é o principal fornecedor de consumidores e empresas de toda a Grande São Paulo, o que indica sua importância no setor. Uma vez que se trata de um fenômeno longo e por ser a referência para compra de flores e produtos a elas relacionados, a Feira das Flores parece possuir uma competitividade elevada e, do 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 da área de estratégia. Tal contribuição decorre do fato da 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 em um mesmo local e que não se reúne em outros locais, como as tradicionais feiras de rua.

O objetivo deste estudo é descobrir como a Feira das Flores do CEAGESP surgiu e se desenvolveu até atingir a situação atual, na qual aparentemente possui uma competitividade elevada. 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 estudo. Seguem-se a abordagem metodológica, os resultados obtidos no campo, as conclusões e considerações finais e as referências.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 *Clusters* e Redes de Negócios

Os *clusters* são “concentrações geográficas de companhias e instituições interconectadas em um campo particular” (PORTER, 1998), ou, mais genericamente, “concentrações setoriais e espaciais de firmas” (SCHIMITZ; NADVI, 1999) que desenvolvem uma “eficiência coletiva”, que não é possível se não houver um relacionamento 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 sinergia” (ROSENFELD, 1997).

Na literatura de estratégia, as vantagens que as empresas agrupadas geograficamente apresentam são apontadas como indutoras de aumentos 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 Pulles e Schiele (2013), que usaram a abordagem da *Resource Based View* – RBV para estudar a alocação preferencial de recursos nos *clusters* e Porter (1990), que analisou a vantagem competitiva dos *clusters* regionais e desenvolveu o modelo do diamante.

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 um breve descrição de cada uma delas. Schmitz e Nadvi (1999) reconhecem duas fases para os *clusters*: incipientes ou maduros. 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.

Nº	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.

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 e possuir uma 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 competir e lista condições que seriam as fontes dessa 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 são 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. Zaccarelli *et al.* (2008) listam 11 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 11 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” (p. 26).

No caso das redes, a literatura também menciona fontes da capacidade de competir. Segundo Dyer e Singh (1998), elas 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, encontrou 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) listam dez fundamentos da vantagem competitiva para as redes, que são: 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 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. Essas proximidades poderiam ser obtidas em redes não 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.

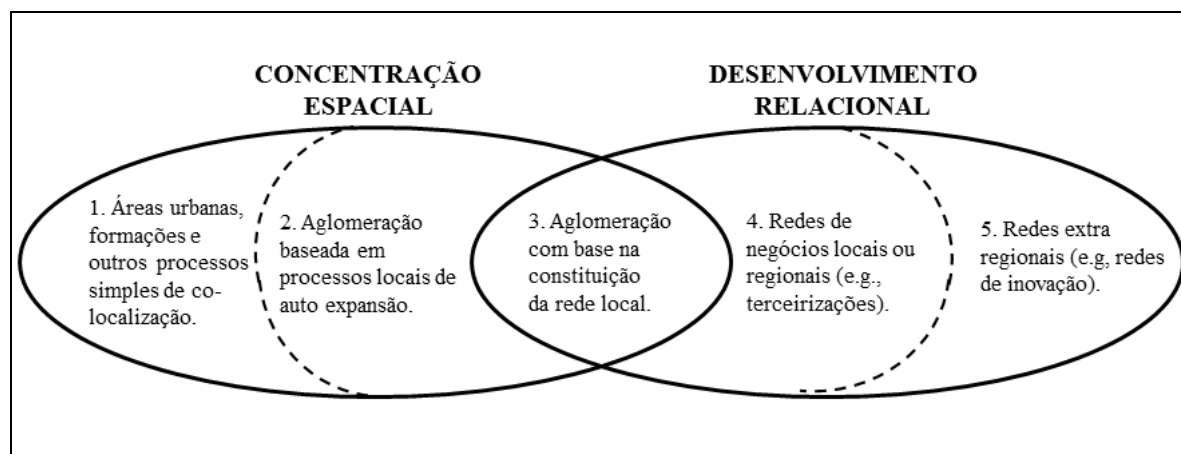


Figura 2: Definindo *clusters* e redes: concentração espacial x relacionamentos.

Fonte: Adaptado de VISSER, 2009.

Tendo em vista os objetivos definidos para o estudo, são apresentadas três proposições:

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 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) é oportuna por apresentar a possibilidade de análise de *clusters* e 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, tendo em vista que desde o início da estruturação da pesquisa verificou-se que a principal fonte de informações disponível seriam os 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).

Foi realizado um estudo de campo qualitativo, 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

Primeiramente foram pesquisadas informações existentes em sítios na Internet, publicações e realizadas visitas à Feira das Flores do CEAGESP a fim de obter um conhecimento inicial que permitisse o planejamento do estudo. Após essa etapa, foi preparado o roteiro de entrevistas, com base no referencial teórico, e que consistia de perguntas com:

- (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 (incidente crítico); seus aspectos mais negativos; impacto desses aspectos na capacidade da rede de concorrer.

As perguntas iniciavam-se com questões fechadas e eram seguidas por questões abertas em que o entrevistado podia discorrer sobre o tema.

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, e 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 pelo pesquisador, com o suporte de um roteiro de perguntas previamente elaborado, gravadas e posteriormente transcritas. As transcrições foram utilizadas para a análise e elaboração das conclusões.

#### **4.2 Limitações do estudo**

O estudo foi desenvolvido da forma mencionada para que se pudesse, em função dos objetivos propostos, analisar como surgiu e se desenvolveu a Feira de Flores, bem como quais foram os desdobramentos, em termos de sua organização, capacidade de competir e gerar negócios. 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 essa história também é a própria história desses entrevistados (ou parte dela).

O uso da história de vida dos entrevistados possibilita aprender a cultura “do lado de dentro”, 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 (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 é 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 perguntas 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, da mesma forma, reinterpreta aquilo que lhe foi narrado.

### **5. RESULTADOS**

A Feira das Flores acontece todas as terças e sextas-feiras, das 5:00 às 10:30, em um pavilhão coberto com uma área de aproximadamente 20.000 m<sup>2</sup>, no CEAGESP, na Avenida Doutor Gastão Vidigal, 1946, na Vila Leopoldina, em 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.

Durante as visitas realizadas percebeu-se que a distribuição dos vendedores dentro do 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. A Figura 3 apresenta um exemplo de como essas informações são fornecidas na Internet.

Categoria: Flores Data:05/02/2013						
PRODUTO	CLASSIFICAÇÃO	Uni/Peso	Menor	Comum	Maior	Quilo
CRISANTEMO MANTEIGA		1,5/PCT	16,34	17,34	18,34	11,56
CRISANTEMO MARGARIDA		1,5/PCT	17,56	18,56	19,56	12,37
CRISANTEMO POLARES		1,5/PCT	17,67	18,67	19,67	12,45
CRISANTEMO POLARES		2,5/VS	2,62	2,82	3,02	1,13
DALIA		0,44/MC	9,14	10,14	11,14	23,05
DRACENA		1,5/PCT	4,67	5,67	6,67	3,78
ESTRELICIA	CABO CURTO	0,9/DZ	3,94	4,94	5,94	4,93
ESTRELICIA	CABO LONGO	0,9/DZ	7,82	8,82	9,82	9,80
ESTRELICIA	CABO MEDIO	0,9/DZ	5,88	6,88	7,88	7,64
EUCALIPTO SIMEIRA		3,5/PCT	5,14	6,14	7,14	1,75

Figura 3: Exemplo de cotação das flores

Fonte: CEAGESP (<http://www.ceagesp.gov.br>).

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 – existindo 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. 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 considerada como boa e o preço tido como justo pelos clientes, para os respondentes, contribuem 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. 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 paisagistas. 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 4 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 o quais você se relaciona, há um grupo com um relacionamento mais forte? Por quê?	E1: Sim, moramos na mesma região / E2: Sim, 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. O Albano / E2: Sim, o Albano e o Carlos / E3: Sim
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, 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. Precisa ter um box/ E2: Não. Precisa ter um box/ E3: Não. Precisa ter um box
22	Como um produtor pode vender seus produtos aqui?	E1: R\$ 20.000,00 - Luva / Disponibilidade / E2: R\$ 20.000,00 - Luva / Disponibilidade / E3: R\$ 20.000,00 - Luva / 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 4: Resultados resumidos das entrevistas.

Os entrevistados relataram que comercializam seus produtos há muitos anos no CEAGESP. Os entrevistados são das cidades de Suzano e Mogi das Cruzes e contaram que seus negócios começaram com seus pais e avós. Segundo eles, a grande maioria dos produtores da feira tem a característica de ser um negócio familiar, que passa de geração em geração.

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 e a Vila Leopoldina era distante do Centro.

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.

As Figuras 5 e 6 apresentam uma compilação das respostas dos entrevistados e das observações dos pesquisadores sobre os fundamentos propostos por Zaccarelli *et al.* (2008).

Nº	FUNDAMENTO	IMPACTO NA COMPETITIVIDADE
01	<b>CONCENTRAÇÃO</b> Geográfica	Alguns produtores são da mesma região e provavelmente durante o processo produtivo tiveram essa visão conjunta de oferta para o mercado, no caso a Feira de Flores do CEAGESP. Os produtores, em sua maioria, são de Ferraz de Vasconcelos, Cotia, Suzano e Mogi das Cruzes. Na Feira de Flores, também estão presentes produtores de outras cidades do interior, como Campinas e Holambra.
02	<b>ABRANGÊNCIA</b> de negócios viáveis e relevantes	No pavilhão, onde a Feira de Flores é realizada, reúnem-se mais de mil produtores, que vendem plantas para paisagismo e jardinagem, flores de corte e para ornamentação. Há cerca de trinta anos, este pavilhão foi reformado, pois o espaço não era suficiente, e nessa época, surgiram as pequenas empresas que vendem vasos, adubos, embalagens para presente, ornamentos, etc.
03	<b>ESPECIALIZAÇÃO</b> das empresas	Observou-se que alguns produtores se especializam em um ou mais produtos. Inclusive, o <i>layout</i> é feito por setores segundo as especialidades.
04	<b>EQUILÍBRIO</b> com ausência de posições privilegiadas	Não há diferenciação entre os boxes, que têm uma medida padrão de 2m x 2m. O produtor pode obter a licença de uso de um ou mais boxes. A setorização da feira sugere que não haverá uma condição privilegiada de visibilidade.
05	<b>COMPLEMENTARIEDADE</b> por utilização de subprodutos	Há venda de produtos complementares, como vasos de todos os tamanhos e tipos, adubos, embalagens e outros produtos de decoração. Segundo os produtores, este complemento é muito importante, uma vez que no mesmo lugar, o consumidor encontra tudo o que precisa.
06	<b>COOPERAÇÃO</b> entre empresas do <i>cluster</i>	Existe cooperação, pois um produtor pode indicar a compra de um vaso específico, e onde compra-lo. Os vendedores de vasos também indicam onde comprar plantas. Às vezes são indicados outros pontos de venda do mesmo produto que estão vendendo. Trocas de informações sobre o processo produtivo acontecem de forma natural, pois como são grupos de uma mesma região, compartilham os mesmos fornecedores e problemas.
07	<b>SUBSTITUIÇÃO</b> seletiva de negócios do <i>cluster</i>	Alguns produtores participam da Feira de Flores há pelo menos trinta anos, mas, ocasionalmente, acontecem algumas trocas. O mais recente produtor encontrado está na feira há quatro anos.

<b>08</b>	<b>UNIFORMIDADE</b> do nível tecnológico	Preferencialmente, os pagamentos são realizados em dinheiro, mas como forma de se adaptar ao consumidor, alguns produtores já aceitam cartões eletrônicos.
<b>09</b>	<b>CULTURA</b> da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>	Durante as entrevistas, não foi possível perceber questões relacionadas à cultura.
<b>10</b>	<b>CARÁTER EVOLUCIONÁRIO</b> por introdução de (novas) tecnologias	Alguns produtores se adaptaram às novas tecnologias, outros ainda são muito resistentes. O SINCOFLORES criou um sítio na Internet, onde se podem encontrar diversas informações sobre a Feira de Flores, os produtores, uma bolsa de flores e avisos gerais. Alguns produtores, no entanto, têm dificuldade em usar esse serviço.
<b>11</b>	<b>ESTRATÉGIA DE RESULTADO</b> orientado para o <i>cluster</i>	A defesa dos interesses da feira está a cargo do CEAGESP e com intervenções do SINCOFLORES, mas os entrevistados não souberam informar ou dar exemplos de estratégias voltadas ao <i>cluster</i> .

Figura 5: Fundamentos da vantagem competitiva para o caso dos *clusters*.

<b>Nº</b>	<b>FUNDAMENTO</b>	<b>IMPACTO NA COMPETITIVIDADE</b>
<b>01</b>	<b>FIDELIZAÇÃO</b> crescente entre fornecedores e clientes	A variedade, qualidade e preço dos produtos oferecidos estabelecem a fidelização entre fornecedores e clientes.
<b>02</b>	<b>COMPRA DIRETA</b> de insumos usuários-produtores	As dificuldades de interação, estoques ou custos adicionais de gestão e operação de intermediação são reduzidos, uma vez que o produtor está vendendo sua produção, sem intermediários.
<b>03</b>	<b>ABRANGÊNCIA</b> de negócios	É uma rede curta, com poucos elos, pois o produtor compra as sementes, planta, colhe e distribui, seja para os clientes empresariais ou consumidores finais.
<b>04</b>	<b>ESPECIALIZAÇÃO</b> das empresas presentes na rede	Na maioria dos casos, os produtores especializam-se em produção e distribuição das flores ou plantas, o que a torna uma rede curta, com poucos elos.
<b>05</b>	<b>AGILIDADE</b> na substituição das empresas	Os produtores estão na Feira de Flores há muito anos, e não há agilidade na substituição, pois a substituição acontece somente quando há descontinuidade de um dos negócios.
<b>06</b>	<b>HOMOGENEIDADE</b> da intensidade de fluxos	Há regularidade na intensidade de fluxos, e o produtor entende em qual momento deve investir para obter ganhos.

07	<b>INOVAÇÃO</b> para alinhamento dos negócios	As tendências determinam a necessidade de oferecer novos produtos, como, por exemplo, rosas com cabos longos, médios ou curtos. Os produtores tentam se adaptar às novas necessidades dos consumidores. A demanda por novos produtos faz com que os produtores invistam mais em qualidade e em novidades que agradem o consumidor.
08	<b>APERFEIÇOAMENTO</b> por introdução de novas tecnologias	Os produtores estão se adaptando às novas tecnologias, mas ainda há um pouco de resistência. O SINCOFLORES desenvolveu um sítio na Internet com o objetivo de melhorar a comunicação entre produtores e consumidores, mas enfrenta resistências quanto ao uso.
09	<b>COMPARTILHAMENTO</b> de investimentos, riscos e lucros	Não foram relatadas ou observadas ações relativas ao compartilhamento de investimentos, riscos e lucros.
10	<b>ESTRATÉGIA DE GRUPO</b> para competir como rede	Intensificação da diversidade de produtos oferecidos em datas comemorativas, ou de acordo com a demanda dos floristas para eventos, como, por exemplo, o mês de maio, época em que se realizam muitos casamentos.

Figura 6: Fundamentos da vantagem competitiva para o caso das redes.

## 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 com a análise dos fundamentos propostos por Zaccarelli *et al.* (2008) será 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. Esses fatores são: 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 de um *cluster*” com suas “circunstâncias históricas” – embora não 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 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 com a 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*, mostrou um agrupamento em que só não há a utilização de subprodutos e uma cultura local adaptada. A evolução por introdução de novas tecnologias apresentou-se de forma parcial. Isso mostra uma aglomeração desenvolvida e com poder de competição relativamente elevado, pois apresenta a maioria dos fundamentos completos (oito, em um total de onze). Essa avaliação do grau de competitividade é coerente com o volume de vendas da feira e pelo fato de ela ser uma referência para seus produtos em

São Paulo. No caso da análise da rede formada pelos produtores e os clientes, os fundamentos de Zaccarelli *et al.* (2008) também indicaram um vigor no agrupamento, só não tendo sido verificada a agilidade na substituição de empresas (produtores) – talvez porque essa rede seja estável e seus membros estejam adaptados – e o compartilhamento de investimentos, riscos e lucros. Da mesma forma que na análise como *cluster*, o aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias apresentou-se de forma incipiente.

Embora sejam necessários mais estudos para que seja possível aceitar que a análise dos fundamentos dos *clusters* e redes conforme a proposta de Zaccarelli *et al.* (2008) leve a conclusões sobre a capacidade de competir desses agrupamentos, neste trabalho os dados empíricos obtidos conduziram a resultados compatíveis com a realidade do mercado e com os demais objetivos do estudo, o que é um resultado tendente a aceitação da terceira proposição, mas, a rigor, deve aguardar mais investigações para a aceitação desse modelo.

E, de fato, as três proposições do estudo apresentaram resultados coerentes entre si e com a 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 do CEAGESP como bom local para comprar produtos agrícolas) colaboraram para o desenvolvimento da Feira das Flores até a situação atual. A aplicação do modelo de Visser (2009) mostrou uma 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. A terceira proposição, relativa à possibilidade de avaliar a capacidade de competir da Feira das Flores utilizando os fundamentos de Zaccarelli *et al.* (2008), apresenta coerência com o desenvolvimento histórico do agrupamento e com o modelo de Visser (2009), pois a análise da feira, tanto pela ótica de redes, como de *clusters*, apresentou resultado semelhante, 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 avaliada pelo modelo de Zaccarelli *et al.* (2008) e a realidade das vendas.

Esta investigação contribuiu para o desenvolvimento do estudo dos *clusters* e redes de negócios ao apresentar evidências empíricas de um tipo de agrupamento pouco estudado, os temporários (no caso, a operação ocorre em dois dias por 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.

## 7. 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, V. 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. **RAC**, 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. Disponível em <http://www.ceagesp.gov.br/varejo>. Acessado em 06/02/2013.
- CHAUÍ, M. **Filosofia**. São Paulo, Atica, 2001.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks (CA): 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. Disponível em <http://es.scribd.com/doc/474934/Industrial-Clusters-and-Regional-Development-The-Case-of-Timisoara-and-Montebelluna>
- 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.
- PORTER, M. E. "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, **Instituto de Economia**, 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. **Anais do XXVIII ENANPAD**. Atibaia (SP), 2004.
- 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, 244 p.
- 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.