

## **ANÁLISE DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DE UM CLUSTER COMERCIAL VAREJISTA: Estudo de Caso da Rua Jurubatuba**

**MARCOS ANTONIO GASPAR**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS  
marcos.gaspar@uscs.edu.br

**ROSÂNGELA SARMENTO SILVA**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS  
rosangelasarmento13@bol.com.br

**VINÍCIUS DANTINO ZUCHINI**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS  
vdantino@yahoo.com

**GABRIEL RENZO**

Fundação Salvador Arena  
g.renzo@hotmail.com

**JOÃO VÍTOR MURARI DE SOUZA**

Fundação Salvador Arena  
joao-murari@hotmail.com

**Área temática:** Estratégia em organizações (6. Cluster e Redes de Negócios)

## **ANÁLISE DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DE UM CLUSTER COMERCIAL VAREJISTA: Estudo de Caso da Rua Jurubatuba**

### **Resumo**

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

### **Abstract**

This study aimed to identify the main features of business retailers clusters, according to the model proposed by Zacarelli (2000). This research sought to identify what a complete cluster requirements are applied to furniture retail cluster of Rua Jurubatuba in the city of São Bernardo do Campo (SP), and even the possible competitive advantages retailers obtain for their companies to locate in that cluster. A descriptive study was carried out with an interview with the responsible of the association of furniture makers of São Bernardo do Campo, seeking to identify strategies adopted by companies, joint actions and functions of the Association that add value to the cluster. In addition, questionnaires were applied to 22 retailers located in the region, containing questions about the requirements of a full cluster. The most influential characteristics for successful of the retail cluster analyzed are: i) geographical concentration, ii) highly specialized companies, iii) permanent selective replacement iv) society culture adapted to the cluster. The main advantages obtained by the companies located are, according to opinion of the respondents: i) participate in a commercial cluster ii) site attractiveness, iii) possibility of fast transfer from the point of sale, iv) great competition and, finally, v) consumer recognition.

**Palavras-chave:** Estratégia. Cluster. Varejo.

## 1. INTRODUÇÃO

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

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

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

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

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

Face ao contexto exposto, esta pesquisa teve como objetivo identificar as principais características de *clusters* comerciais varejistas, por meio do modelo proposto por Zaccarelli (2000), bem como identificar quais requisitos de um *cluster* completo se aplicam ao *cluster* de comércio moveleiro varejista da Rua Jurubatuba em São Bernardo do Campo (SP), e quais vantagens competitivas os lojistas obtêm para suas empresas por se localizarem no *cluster*.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Estratégia em *Clusters*

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

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

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

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

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

Porter (1990) atesta que os *clusters* têm potencial de melhorar a competitividade industrial de três formas diferentes: a) incrementando a produtividade das empresas ligadas ao *cluster*; b) estimulando a inovação e c) influenciando a criação de novas empresas. Perry (2005) apresenta cinco principais abordagens teóricas sobre o tema, conforme ilustrado no Quadro 1.

Quadro1: Vantagens auferidas por empresas pertencentes ao *cluster*

| Abordagem teórica |                       | Vantagens às empresas  |
|-------------------|-----------------------|--|
| 1                 | Teoria da aglomeração | Os <i>clusters</i> são vistos como negócios ligados mais através de relações de mercado do que pela colaboração deliberada.              |
| 2                 |                       | A formação de <i>clusters</i> reside na incerteza enfrentada pelos negócios individuais em relação às mudanças no mercado e as condições |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | Custos de transação e escola Californiana | tecnológicas fazendo com que as empresas busquem minimizar os custos de transações através da “clusterização” das atividades.  |
| 3 | Especialização Flexível                   | As empresas se tornam interdependentes e ressalta-se a importância da confiança. As empresas de um <i>cluster</i> obtêm ganhos de transferência da inteligência da indústria fora as transações formais.   |
| 4 | Grupo de Pesquisa GREMI e Inovações       | Trás a ideia de que a aprendizagem acontece através de redes de contatos informais, principalmente no contexto de encontros casuais e deliberados.   |
| 5 | Economia institucional e evolucionária    | O desenvolvimento tecnológico depende da trajetória e das escolhas tomadas, clusters contemporâneos podem, assim, ser vistos como "acidentes da história" decorrentes de decisões favoráveis, embora a aparência e capacidade de reforço das instituições possam dar alguma influência para a ação deliberada. |

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

Há diversas teorias que abordam o fenômeno *cluster*, mas o conceito essencial formulado por Porter (1998, p. 32) é o mais referenciado, no qual o autor define os *clusters* como “concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas em um determinado campo”. Englobam uma variedade de indústrias e outras entidades importantes para a competição como, por exemplo, os fornecedores de insumos especializados, componentes, máquinas, e serviços, bem como os fornecedores de infraestrutura especializada.

Nesta seção foram abordadas questões pertinentes a teorias em *clusters* e as vantagens competitivas provenientes destes aglomerados. A seguir, serão abordados modelos e métricas utilizadas para a análise deste fenômeno.

## 2.2 Modelos de Análise de um Cluster

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

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

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

Quadro 2 – Requisitos para o cluster ser completo

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

|  |
|--|
| 9. Cultura da sociedade adaptada às atividades do cluster.         |
| Estas condições têm correlação entre si, reforçando-se mutuamente. |

Fonte: Zaccarelli (2000).

Siqueira; Gerth e Boaventura (2011) apresentam um resumo dos principais modelos de análise de aglomerados, que podem ser visualizados no Quadro 4.

Quadro 4: Resumo dos principais modelos de análise de aglomerados

| <b>Marshall (séc.XIX)</b>   |
|---|
| 1. Concentração geográfica;<br>2. Mais atividades subsidiárias;<br>3. Disponibilidade de trabalhadores com aptidão;<br>5. Menos custos para adotar novas tecnologias;<br>6. Mais capacidade para inovar.  |
| <b>Porter (1989, 1999)</b>  |
| 1. Concentração geográfica;<br>2. Fornecedores de insumos especializados;<br>3. Fornecedores de serviços;<br>4. Instituições financeiras;<br>5. Presença de empresas de setores correlato/fabricante de produtos correlatos;<br>6. Associação de empresas;<br>7. Instituições governamentais;<br>8. Educação e treinamento;<br>9. Associação de normatização.   |
| <b>Schmitz (1992)</b>   |
| 1. Concentração geográfica;<br>2. Presença de empresas de vários porte;<br>3. Flexibilidade de quantidade de diferenciação do produto;<br>4. Presença de terceirização;<br>5. Fornecedores e prestadores de serviço trabalhado de forma integrada;<br>7. Acesso à informação.   |
| <b>Zaccarelli et al. (2008)</b>   |
| 1. Concentração geográfica em áreas reduzidas;<br>2. Abrangência de negócios viáveis e relevantes;<br>3. Especialização das empresas;<br>4. Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas;<br>5. Complementaridade ( de negócios) por utilização de subprodutos;<br>6. Cooperação entre empresas do <i>cluster</i> ;<br>7. Substituição seletiva de negócios do <i>cluster</i> ;<br>8. Uniformidade do nível tecnológico;<br>9. Cultura da comunidade adaptada ao <i>cluster</i> ;<br>10. Caráter evolucionário por introdução de novas tecnologias;<br>11. Estratégia de resultado orientada para o <i>cluster</i> |

Fonte: adaptado de Siqueira Gerth e Boaventura (2011).

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

Quadro 3: Fundamentos da performance competitiva de um cluster.

| Fundamentos  | Impacto na competitividade   |  |
|--|--|--|
|  | Causa  | Efeito   |
| 1<br><b>CONCENTRAÇÃO</b><br>geográfica                                   | Diferencial competitivo na atração de clientes, isento de despesas específicas.  | Percepção dos clientes de variedade superior, poder de escolha de fornecedor ampliado e maior confiabilidade de preços.  |
| 2<br><b>ABRANGÊNCIA</b> de negócios viáveis e relevantes                 | Diferencial competitivo no atendimento (proximidade de fornecedores) e no menor custo associado ao acesso de suprimentos.          | Custos de busca e acesso menores para cliente; redução da necessidade de estoques elevados ou prazos de reposição (proximidade de fornecedores).                           |
| 3<br><b>ESPECIALIZAÇÃO</b> das empresas                                  | Diferencial competitivo baseado na velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos inferiores.                            | Especialização dos negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.  |
| 4<br><b>EQUILÍBRIO</b> com ausência de posições privilegiadas            | Diferencial competitivo no menor custo agregado do conjunto dos negócios.  | Lucros equilibrados e não relativamente altos, devido à competição entre os negócios.  |
| 5<br><b>COMPLEMENTARIEDADE</b> por utilização de subprodutos             | Diferencial competitivo associado à redução de custos decorrentes da eficiência agregada, assim como imagem de conjunto integrado. | Favorecimento da presença e estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional.   |
| 6<br><b>COOPERAÇÃO</b> entre empresas do cluster de negócios             | Diferencial competitivo devido à transferência e desenvolvimento compartilhado de competências.                                    | Aumento da capacidade competitiva do cluster de forma integrada, devido à impossibilidade de contenção de troca de informações entre negócios.                             |
| 7<br><b>SUBSTITUIÇÃO</b> seletiva de negócios do cluster                 | Diferencial competitivo vinculado à presença efetiva e permanente de empresas competentes  | Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.   |
| 8<br><b>UNIFORMIDADE</b> do nível tecnológico                            | Diferencial competitivo na evolução e acesso à tecnologia em produtos e processos na produção e oferta das empresas do cluster     | Estímulo ao desenvolvimento tecnológico e, em função da proximidade geográfica e lógica, transferência de tecnologia para os demais negócios.                              |
| 9<br><b>CULTURA</b> da comunidade adaptada ao cluster                    | Diferencial competitivo ligado ao sentimento de inclusão e orgulho dos trabalhadores das empresas do cluster                       | Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao status atribuído relacionado ao trabalho  |
| 10<br><b>CARÁTER EVOLUCIONÁRIO</b> por introdução de (novas) tecnologias | Movimento de intervenção, pois a tendência à uniformidade tecnológica desestimula mudanças de tecnologia.                          | <b>Diferencial competitivo</b> resultante de inovação (com redução de custos, manutenção ou ampliação de mercados, extensão de oferta etc.)                                |
| 11<br><b>ESTRATÉGIA DE RESULTADO</b> orientado para o cluster            | Movimento de intervenção, como adoção de estratégias de combate a clusters oponentes ou de negociação com 'leões' da rede.         | <b>Diferencial competitivo</b> gerido sob uma perspectiva da ampliação da capacidade de competir ponderada pelo resultado integrado do cluster em termos de lucro agregado |

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

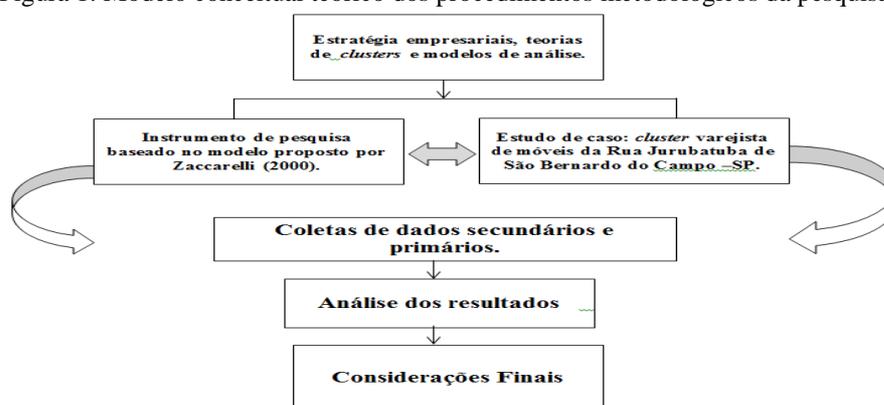
### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as principais características de *clusters* comerciais varejistas, bem como identificar quais requisitos de um *cluster* completo se aplicam ao *cluster* de comércio moveleiro varejista da Rua Jurubatuba em São Bernardo do Campo (SP), e quais vantagens competitivas os lojistas obtêm para suas empresas por se localizarem no *cluster*.

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

Dessa forma, foi realizado um estudo exploratório de natureza qualitativa. Assim, a coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias e secundárias. O levantamento de dados secundários ocorreu junto ao site do IBGE no CNEFE (cadastro nacional de endereços para fins estatísticos) do censo (2010), buscando assim identificar a quantidade de lojas do segmento de móveis existentes na Rua Jurubatuba. Foram encontradas 60 lojas, além da associação de lojas moveleiras da rua foco deste estudo. Os dados primários são decorrentes de entrevistas aplicadas junto a 22 empresários, todos pertencente a alguma empresa (loja) da aglomeração em estudo, tendo sido selecionados de forma intencional. Também foi entrevistado o presidente da Associação Comercial da Rua Jurubatuba. A Figura 1 apresenta a visualização gráfica dos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

Figura 1: Modelo conceitual teórico dos procedimentos metodológicos da pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2014).

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

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

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização dos Segmentos

Dentre as lojas encontradas na Rua Jurubatuba, ocorre uma divisão de segmentação, tendo sido identificados quatro diferentes segmentos entre as lojas existentes, conforme exposto a seguir:

1. Convencionais: comercializam móveis para ambientes;
2. Planejados: produzem móveis sob medida;
3. Infantil: comercializam produtos como berços, armários infantis e camas para crianças, entre outros itens;
4. Colchões: comercializam camas que não possuem marcenaria, camas *Queen* e *King size*, por exemplo, e ainda colchões adquiridos em lojas do segmento convencional.

Por meio dessas informações, foi possível identificar os diferenciais estratégicos entre as empresas, tendo sido notada uma diferença entre as lojas com maior tempo de atuação na rua e as lojas mais recentes, bem como entre as lojas convencionais e as lojas de segmentação específica.

#### 4.2 Principais estratégias das empresas do *cluster*

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

Os principais resultados dos diferenciais estratégicos encontrados nas empresas atuantes na Rua Jurubatuba são expostos no Quadro 5.

Quadro 5: Diferencial estratégico das empresas

| Diferencial estratégico das Empresas |   |   |
|--------------------------------------|---|---|
| Aspecto estudado                     | Estratégia utilizada  | Resultados  |
| Lojas inauguradas antes do ano 2000  | Com a informação de que havia um aglomerado de lojas se formando na rua, o interesse pela instalação de uma loja foi instantâneo para proprietários e investidores que desejavam fazer parte desse cluster. | 100% das lojas pesquisadas que tiveram sua inauguração datada antes do ano 2000, não tinham outro interesse na rua a não ser o de instalação no aglomerado.         |
|                                      | Buscavam a expansão comercial, com duas vertentes: 1) Lojistas que já possuíam loja na Rua Jurubatuba e inauguraram novas lojas, de outros segmentos, para a expansão comercial.                            | 38% das lojas inauguradas após o ano 2000 na Rua Jurubatuba são de lojistas que já possuíam lojas na rua e instalaram novas lojas na rua para a expansão comercial. |
|                                      | 2) Lojistas que já possuíam lojas, independente de segmentos, em outras localidades, e escolheram a Jurubatuba para a expansão comercial e aproximação de novos consumidores.                               | 62% das lojas inauguradas após o ano 2000 na Rua Jurubatuba são de lojistas de outras localidades que instalaram novas lojas na rua para a expansão comercial.      |
|                                      | A instalação de lojas convencionais na Rua Jurubatuba pode ser avaliada, também em duas vertentes: 1) A inauguração das primeiras lojas convencionais aconteceram paralelamente à                           | 40% das lojas segmentadas da Rua Jurubatuba são de proprietários que já possuíam lojas convencionais na rua.  |

|                     |   |   |
|---------------------|---|---|
| Lojas convencionais | formação e consolidação do <i>cluster</i> . As lojas eram inauguradas apenas para participação do aglomerado, isso coincide, pois não havia a segmentação das lojas, portanto, todas eram convencionais.  |   |
|                     | 2) O outro ponto estudado para as lojas segmentadas é a inauguração das mesmas para a expansão comercial de lojistas de outras localidades. O proprietário já possuía lojas de móveis em outros locais e expandiu, também, para a Rua Jurubatuba. | 60% das lojas segmentadas encontradas na Rua Jurubatuba pertencem a uma rede de lojas de um proprietário que já possuía lojas em outros locais. |

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2014).

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

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

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

Quadro 6: Resultados do *cluster* moveleiro da Rua Jurubatuba

| Requisitos avaliados   | Avaliação de participação na caracterização do <i>cluster</i> – visão dos lojistas | Vantagens obtidas (mais de 50%) ou carências verificadas (menos de 50%)   |
|--|--|---|
| Concentração Geográfica  | 99% - Importância total no contexto atual do <i>cluster</i> moveleiro              | Atração dos Clientes, Maior confiabilidade.   |
| Existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio relacionadas ao produto do <i>cluster</i> . | 41% - Baixa importância no contexto atual do <i>cluster</i> moveleiro.             | Falta um relacionamento mais estreito entre as empresas para definirem novas estratégias de transporte, logística, entregas e fornecedores de matéria-prima.  |
| Empresas altamente especializada.  | 84% - Alta importância no contexto atual do <i>cluster</i> moveleiro.              | Diminuição de despesas para desenvolvimento da empresa e diminuição do volume de investimento necessário.   |
| Presença de muitas empresas de cada tipo   | 67% - Participação médio/alta no contexto atual do <i>cluster</i> moveleiro        | Equilíbrio entre os lucros das lojas, devido ao alto grau de competição existente.  |
| Total aproveitamento dos materiais reciclados ou subprodutos   | 28% - Importância nula no contexto atual do <i>cluster</i> moveleiro               | Falta de política entre as empresas para fazer a reutilização de materiais, não existem empresas que realizem este tipo de atividade no <i>cluster</i> .  |
| Grande cooperação entre as empresas  | 50% - Importância parcial no contexto atual do <i>cluster</i> moveleiro            | Não há controle dos preços, nem estratégias de otimização em relação a fornecedores, transportes e entregas, mas existe a união das empresas para organização de evento de grande porte, a Feira de Móveis. |
| Intensa disputa:   | 89% - Alta importância no  | Igualdade de condições entre empresas,  |

|  |  |   |
|--|--|---|
| Substituição seletiva permanente         | contexto atual do cluster moveleiro                            | aumentado competitividade, exigindo das empresas atenção máxima para não cometer erros.   |
| Uniformidade de nível tecnológico        | 70% - Participação alta no contexto atual do cluster moveleiro | Estímulo ao desenvolvimento tecnológico das empresas, nível tecnológico utilizado como forma de aumento da competitividade.         |
| Cultura da sociedade adaptada ao cluster | 83% - Alta importância no contexto atual do cluster moveleiro  | Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao <i>status</i> atribuído relacionado ao trabalho. |

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

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

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

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

O reaproveitamento de produtos resultantes de processos produtivos, porém não utilizados e classificados como subprodutos, rejeitos ou material para reciclagem, é uma alternativa econômica e acessível particularmente aos *clusters* de negócio (ZACCARELLI, 2000). Mas esse requisito foi considerado uma importância nula no *cluster* moveleiro da Rua Jurubatuba, uma vez que, para os empresários entrevistados, isso não ocorre em virtude da falta de projetos, para seguir as leis e ações de sustentabilidade voltadas ao reaproveitamento de seu principal subproduto. Como também foi verificado que a maioria das lojas não demonstra amadurecimento quanto ao aproveitamento das sobras de madeiras, dentre outros produtos utilizados na fabricação de móveis.

A cooperação reflete o nível de colaboração praticado entre as empresas do agrupamento, de natureza voluntária e espontânea, raramente deliberada pelos executivos, porém com efeitos positivos para o *cluster* (ZACCARELLI 2000). Neste caso a importância dada pelos empresários foi parcial, pois segundo eles não há um controle de preços e nem estratégias voltadas a captar novos fornecedores, bem como melhorar a logística das empresas. Não obstante, verificou-se haver união entre os empresários na organização de eventos de grande porte e feiras de móveis, por meio da confiança entre os empresários participantes. Para os empresários, a confiança entre eles na organização desses eventos estimula o fluxo de informações e aprimora a cooperação, estimulando assim a realização de ações conjuntas em

prol da rua. Para Zaccarelli (2000, p. 34), “a exclusão de empresas com a introdução de novas empresas, em função da elevada competição e limitada condição de sustentação de vantagens competitivas únicas ao longo do tempo, caracteriza os *clusters* de negócios”. Neste caso foram considerados de alta importância para os empresários, pois para eles a igualdade e condições entre as empresas aumenta a competitividade.

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

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

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Os resultados demonstram que o aspecto da concentração geográfica, definida como pré-requisito para existência de um *cluster*, encontra-se plenamente contemplado na visão dos empresários do *cluster* moveleiro pesquisado. Isto porque verificou-se a existência de 60 lojas voltadas ao segmento moveleiro varejista na região prospectada. Não obstante, os fundamentos ‘empresas altamente especializadas’, ‘substituição seletiva permanente’ e ‘cultura da sociedade adaptada ao *cluster*’ também se evidenciaram como muito relevantes para o sucesso das empresas prospectadas, conforme opinião dos sujeitos entrevistados.

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

Em relação às principais vantagens obtidas pelas empresas ali localizadas, segundo opinião dos respondentes, pôde-se verificar a importância em participar de um aglomerado comercial; a atratividade gerada pelo *cluster*, tanto em clientes quanto em empresas; a possibilidade de rápido repasse do ponto comercial; a grande concorrência, que estimula a competitividade das lojas e do *cluster* como um todo e, por fim; o reconhecimento dos consumidores em relação à pujança do *cluster* analisado.

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

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

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

## 6 REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Gestão de sistemas locais de produção e inovação** (*Clustes/APLs*). São Paulo: Atlas, 2009.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- OHMAE, K. **De volta à estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 67-83.
- OLIVEIRA, D. P. R. de B. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer; implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PARENTE, J.; BRANDÃO, M. M.; MIOTTO, A, P.; PLUTARCO, F.; Polos varejistas de rua ou shopping centers? Comparando as preferências da baixa renda. **Brazilian Business Review**, edição especial BBR Conference, p. 162-189, 2012.
- PEREIRA, C. E. C.; POLO, E. F.; SARTURI, G. Proposição de métricas para avaliação da competitividade em clusters: uma aplicação no grupamento têxtil e de confecções do Brás. In: ENEO – ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, VI, Bento Gonçalves, 2013. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013, p. 1-16.
- PERRY, M. **Business clusters: an international perspective**. New York: Routledge, 2005.
- PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Competitive strategy: techniques of analyzing industries and competitors**. Nova York: Free Press. 1990.
- \_\_\_\_\_. **Clusters and the new economics of competition**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SANTOS, L. L. da S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T.; Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 4, 2007.
- SILVA, R. S.; DONAIRE, D.; GASPAS, M. A.; ARAÚJO, M. F.; Fatores formadores de atratividade na perspectiva do consumidor brasileiro na aglomeração varejista da fronteira Brasil/Venezuela. In: EMA – ENCONTRO DE MARKETING DO ENCONTRO DA ANPAD, VI, Gramado-RS, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014, p. 1-16.
- SIQUEIRA, J. P.; GERTH, F. M.; BOAVENTURA, J. M. G. Análise da competitividade dos clusters industriais de calçados de Franca e Birigui. **Revista Gestão Organizacional (Online)**, v. 4, p. 197-216, 2011.
- SUZIGAN, W.; CÉRRON, A. P. M.; DIEGUES JÚNIOR, A. C. Localização, inovação e aglomeração: o papel das instituições de apoio às empresas no Estado de São Paulo. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 2, p. 86-100, abr./jun. 2005.
- TELLER, C. Shopping streets versus shopping malls: determinants of agglomeration format attractiveness from the consumer's point of view. **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, v. 18, n. 4, p. 381-403, 2008.
- TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; DONAIRE, D.; GASPAS, M. A.; Atratividade em clusters comerciais: um estudo comparativo de dois clusters da cidade de São Paulo. **Gestão & Regionalidade**, v. 29, n. 85, p. 47-62, 2013.
- ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.