



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ WELLINGTON OLIVEIRA SANTOS JÚNIOR

CLUSTER OU AGLOMERADO COMERCIAL VAREJISTA?
EIS A QUESTÃO PARA RUA SANTA CATARINA

SÃO CRISTOVÃO – SE
2021

JOSÉ WELLINGTON OLIVEIRA SANTOS JÚNIOR

CLUSTER OU AGLOMERADO COMERCIAL VAREJISTA?
EIS A QUESTÃO PARA RUA SANTA CATARINA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração, em cumprimento às Normas Regulamentares pela resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientadora: Prof.^a Dra. Rosângela Sarmiento Silva.

JOSÉ WELLINGTON OLIVEIRA SANTOS JÚNIOR

**CLUSTER OU AGLOMERADO COMERCIAL VAREJISTA?
EIS A QUESTÃO PARA RUA SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração, em cumprimento às Normas Regulamentares pela resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientadora: Prof.^a Dra. Rosângela Sarmiento Silva.

Trabalho defendido e aprovado em 09 de Setembro de 2021

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Rosangela Sarmiento Silva (Orientadora)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Especialista Agair Juliete Cavalcante Carvalho (Membro Interno)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Especialista Felipe Baptista Prudente (Membro Interno)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Wellington e Rosa, e aos meus irmãos, Amanda e Tiago. Também faço uma dedicatória especial à colega **Elissama** (*in memoriam*), uma das pessoas mais queridas da turma 2013.1.

“A maior descoberta da minha geração é que os seres humanos podem alterar suas vidas alterando suas atitudes mentais.”

William James

AGRADECIMENTOS

Começo agradecendo à **Deus**, por todas as oportunidades que Ele vem me apresentando ao longo da minha vida, em especial, por poder me graduar na UFS, algo único, no qual serei sempre grato. Aos meus pais, **Wellington e Rosa**, e aos meus irmãos, **Amanda e Tiago**, por sempre me apoiarem e confiarem em mim. Quero dizer que tudo o que eu faço, é pensando em vocês, embora, muitas vezes, eu não consiga demonstrar isso.

À professora **Rosângela** eu deixo o meu agradecimento pela sua paciência e solicitude ao longo dessa jornada como minha orientadora. Ao mesmo tempo, presto todo o meu reconhecimento pelo seu entusiasmo e prestatividade durante suas orientações, um verdadeiro espetáculo de conhecimento. O seu profissionalismo e amor ao que faz, é uma fonte de inspiração para que eu melhore a cada dia. Muito obrigado!

À professora **Agair** meu reconhecimento pela maneira didática, criativa e perspicaz como analisou a minha monografia, trazendo bastante objetividade em seus apontamentos. Ao professor **Felipe**, pela sua precisão analítica e diagnóstico realista sobre pontos importantes de melhoria. Aos dois, minha **gratidão** pela maneira empática e profissional como conduziam todo esse processo de avaliação e me ajudaram a amadurecer ainda mais o meu TCC.

Saibam os três que ser avaliado com tamanha competência por essa banca, no **Dia do Administrador**, teve um efeito simbólico muito significativo que me estimula a buscar novos desafios para poder contribuir com a ciência da Administração.

Aos meus colegas da UFS, minha satisfação não consegue ser medida em poucas palavras, pois conviver com vocês ao longo desses últimos anos foi muito gratificante. As interações durante as aulas, os corredores, as odisséias dentro dos ônibus, os “seminários da vida” e muitas outras resenhas, são experiências inesquecíveis que farão falta. Minha estadia na UFS foi um pouco eclética e isso me fez conhecer pessoas de diferentes cursos e em várias atividades que participei. E foram muitas! Sendo assim, deixo apenas um singelo obrigado aos colegas **Everton, Denilza, Milena, Beth, Filipe, Andreza, Amanda, Wagner, Crislaine, Clécia, Cláudia e Elissama (in memoriam)**, entre muitos outros. De vocês eu guardo as melhores lembranças.

Ao mesmo tempo deixo meus elogios a todos(as) os(as) professores(as) do **Departamento de Administração (DAD)**, principalmente àqueles que tiveram participação importante durante a minha graduação e tenho como exemplos para a vida. Dentre eles, destaco: **Maralysa, Teresa, Zambanini, Ludmilla, Pedroso e Rosângela**. Com relação aos demais

departamentos, faço uma menção especial à professora Rosana Eduardo (Turismo). Também saliento o profissionalismo da equipe do DAD, em especial à servidora **Isabella**, sempre contribuindo com muita prontidão, agilidade e assertividade; e ao servidor **Rivaldo**, pela sua eterna solicitude e diligência. Vocês são incríveis! Os melhores da UFS!

Estendo meu agradecimento aos comerciantes da **Rua Santa Catarina** por contribuírem com a minha pesquisa, em especial aos colegas da Farmácia do Trabalhador Nacional (Farmácia Souza), local onde trabalhei por vários anos e tive as maiores experiências profissionais da minha vida. Faço questão de lembrar dos(as) amigos(as) Erica, Jucy, Jane, Osmir, Paula, José, Wilton, Eduardo, Brenda e a vários outros deixo minha gratidão e saudades.

Ao **Sistema FIES**, em especial aos colegas do **GRM (Gerência de Relações com o Mercado)**, pelo bom coleguismo e a liberdade que tive para poder contribuir com muita dedicação com toda a equipe. Foram dois anos de muitos desafios bastante proveitosos.

Aos amigos da **DESO**, destaco a família **CFAT (Coordenação de Faturamento)**, por oportunizar bons momentos de camaradagem e aprendizado, além da satisfação de poder cooperar assertivamente com toda equipe e para a sociedade sergipana.

Para concluir, quero dizer que me sinto honrado em poder me graduar pela **Universidade Federal de Sergipe**, uma instituição que tanto me acrescentou positivamente e que sentirei saudades. Portanto, dedico todo o meu reconhecimento e respeito à **UFS** e às **Universidades Públicas**.

Orgulho de ser UFS!

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi identificar se o aglomerado de empresas na Rua Santa Catarina, na cidade de Aracaju – SE, se caracteriza como um *cluster* comercial varejista, tendo como referência os fundamentos de performance competitividade de Zaccarelli *et al.* (2008). Foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa com abordagem descritiva, por meio de estudo de caso. Os principais resultados deste estudo mostram que no aglomerado existem 105 empresas, mas apenas 86 participaram da pesquisa, sendo 76 microempresas (ME) e 10 empresas de pequeno porte (EPP). Elas se distribuem em 44 empresas do ramo de comércio, em 24 segmentos diferentes de atuação; e 42 empresas de serviços, em 23 segmentos distintos. Com relação às principais vantagens competitivas do aglomerado, foi possível mensurar que a grande variedade de lojas de varejo e serviços atuando em um mesmo local, em diferentes segmentações e de maneira equilibrada entre elas, são os principais motivos de atratividade de clientes. Outra vantagem identificada é que a grande procura por produtos e serviços distintos, promove um fluxo de informações que acabam sendo compartilhadas informalmente entre os lojistas e contribuem para o atendimento das demandas dos clientes. Assim, foi constatado que o aglomerado de empresas na Rua Santa Catarina pode ser classificado como um aglomerado comercial varejista em desenvolvimento.

Palavras-Chave: *Clusters*. Varejo. Competitividade. Cooperação. Aglomerados Comerciais Varejistas. Redes Interorganizacionais.

ABSTRACT

The objective of this research was to identify if the cluster of companies on Santa Catarina Street, in the city of Aracaju – SE, is characterized as a retail commercial cluster, using as reference the fundamentals of competitiveness performance by Zaccarelli et al. (2008). A qualitative research with a descriptive approach was carried out through a study case. The main results of the study show that there are 105 companies in the cluster, but only 86 participated in the survey, 76 of which were micro-enterprises (ME) and 10 small-sized companies (EPP). They are distributed among 44 companies in the trade sector, in 24 different segments of activity; and 42 service companies, in 23 different segments. Regarding the main competitive advantages of the cluster, it was possible to measure that the wide variety of retail and service stores operating in the same location, in different segments and in a balanced way between them, are the main reasons for attracting customers. Another advantage identified is that the great demand for different products and services promotes a flow of information that ends up being shared among retailers and contributes to meeting customers demand. Thus, it was found that the cluster of companies on Santa Catarina Street can be classified as a developing retail commercial cluster.

Keywords: Clusters. Retail. Competitiveness. Cooperation. Retail Commercial Clusters. Interorganizational Network.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL	Arranjo Produtivo Local
EPP	Empresa de Pequeno Porte
ME	Micro Empresa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SLPIs	Sistemas Locais de Produção e Inovação
SPSS®	<i>Statistic Package for Social Science</i>

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Requisitos para um <i>cluster</i> ser completo.....	19
Quadro 2 – Fundamentos de performance competitiva de <i>clusters</i>	20
Quadro 3 – Principais modelos de análise de aglomerados.....	20
Quadro 4 – Estratégias genéricas para mercados amplos e menores.....	24
Quadro 5 – Determinantes da vantagem competitiva nacional.....	25
Quadro 6 – Efeito dos fundamentos na competitividade.....	27
Quadro 7 – Benefícios para as empresas ao entrarem em uma rede interorganizacional.....	30
Quadro 8 – Protocolo de estudo de caso.....	34
Quadro 9 – Correspondência entre os efeitos observáveis e os fundamentos da performance competitiva propostos por Zaccarelli <i>et al.</i> (2008)	36
Quadro 10 – Resultados alcançados na pesquisa.....	51
Quadro 11 – Principais objetivos alcançados na pesquisa.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação do porte das empresas.....	38
Tabela 2 – Distribuição percentual das empresas por porte.....	38
Tabela 3 – Distribuição das lojas por quantidade de funcionários.....	39
Tabela 4 – Distribuição percentual das lojas por ramo de atividade.....	40
Tabela 5 – Segmentações das empresas do ramo de comércio.....	40
Tabela 6 – Segmentações das empresas do ramo de serviços.....	41
Tabela 7 – Função dos entrevistados.....	42
Tabela 8 – Pontos positivos por estarem localizadas em um aglomerado.....	43
Tabela 9 – Pontos negativos por estarem localizadas em um aglomerado.....	44
Tabela 10 – Fechamento de lojas de pequeno e médio porte.....	44
Tabela 11 – Efeitos observáveis mais importantes.....	45
Tabela 12 – Fundamentos com maior frequência do 1º grupo.....	46
Tabela 13 – Efeitos observáveis em situação intermediária.....	47
Tabela 14 – Frequência absoluta e relativa das médias do 2º grupo.....	48
Tabela 15 – Frequências dos fundamentos de competitividade.....	49

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenvolvimento de um <i>cluster</i> comercial.....	22
Figura 2 – Estratégias competitivas genéricas de Porter.....	24
Figura 3 – Determinantes da vantagem competitiva nacional.....	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 OBJETIVO GERAL.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	 18
2.1 <i>CLUSTERS</i>	18
2.2 COMPETITIVIDADE DOS CLUSTERS.....	23
2.3 RELACIONAMENTOS COOPERATIVOS.....	29
 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	 32
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	32
3.2 OBJETO DE ESTUDO E UNIDADE DE ANÁLISE.....	33
3.3 COLETA DOS DADOS PRIMÁRIOS.....	33
3.4 PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO.....	34
3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA E CRITÉRIOS DE ANÁLISES.....	35
3.6 TRATAMENTO DOS DADOS.....	37
 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	 38
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	38
4.2 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA LOCAIZAÇÃO DO AGLOMERADO.....	42
4.3 ANÁLISE DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DO AGLOMERADO.....	45
4.3.1 Análise Competitiva dos Efeitos Observáveis Mais Importantes	45
4.3.2 Análise Competitiva dos Efeitos Observáveis Menos Importantes	47
4.3.3 Análise Competitiva dos Efeitos Observáveis Intermediários	47
4.4 RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS.....	51
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 54
 REFERÊNCIAS.....	 56
 APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA.....	 62

1 INTRODUÇÃO

Ainda no final do século XIX as empresas eram tradicionalmente industriais e se tornaram um tema recorrente quando começaram a ser categorizadas e reconhecidas de acordo com as suas especialidades (produtos, serviços, tecnologias); desde então, as organizações passaram a ser analisadas por uma perspectiva mais individual, enquanto que o seu conjunto se destacava quando se falava sobre competitividade (ZACARELLI *et al.*, 2008).

Porter (1998) aponta que há séculos as aglomerações geográficas de empresas industriais fazem parte do espectro de determinados setores econômicos. Esses aglomerados tinham papel limitado, mas passaram a se destacar pela perspectiva da competitividade, a partir do surgimento de novos cenários, como o contexto da globalização, das economias modernas e o fenômeno da expansão do conhecimento PORTER (1998).

Essas empresas interconectadas em um campo particular começaram a ser chamadas de *clusters*, que pode ser traduzido como um tipo de agrupamento ou aglomerado. Segundo Porter (1998) diversas abordagens teóricas falam sobre esse fenômeno, porém, um conceito mais amplo define os *clusters* como concentrações geográficas de empresas e organizações que estão interconectadas em uma área geográfica específica, abrangendo uma diversidade de indústrias e instituições importantes, como fornecedores especializados, máquinas, componentes, serviços e infraestrutura.

Além das indústrias foi percebido que no setor varejista também existia um formato de aglomeração geográfica de lojas, caracterizado por modelos de negócios com produtos que se complementam entre essas lojas e proporcionam vantagens para os seus comerciantes, como aumento das suas demandas e crescimento em escala (SIQUEIRA *et al.*, 2010). Segundo Lastres e Cassiolato (2003) isso acontece porque o acúmulo de empresas em uma mesma região estimula o aumento de clientes e ocasiona um crescimento da oferta de produtos e serviços.

As empresas que compõem um *cluster* formam grandes redes sociais, pois convivem por longo tempo em um mesmo local, o que permite uma maior interação entre si. Nos *clusters* varejistas a proximidade entre as lojas beneficia as empresas e os consumidores por meio da cooperação e competição existente entre as lojas, aumentando assim o fluxo de clientes e o número de opções de produtos para os consumidores (FITTIPALDI; DONAIRE, 2019).

Isso pode ser explicado pelo princípio da mínima diferenciação, no qual esclarece que a tendência das empresas varejistas em se agruparem, mostra que a proximidade entre os concorrentes é um fator elementar para o sucesso dos negócios, dessa forma, quando certo

número de estabelecimentos vendem as mesmas mercadorias, venderão mais se estiverem lado a lado ou próximos uns dos outros (SIQUEIRA; TELES, 2006; TELLER; ELMS, 2010).

Os *clusters* varejistas se originam de forma espontânea ou planejada, sendo que os espontâneos, como as ruas comerciais, partem de um processo de auto-organização, geralmente nas regiões centrais dos municípios que apresentam grande fluxo de pessoas (FITTIPALDI; DONAIRE, 2019). Nas principais capitais é comum encontrar concentrações lojistas que surgem de forma espontânea, evoluindo pela auto-organização ou por planejamento, criando um sistema de vínculos de relacionamento e, geralmente, se especializando em algum segmento de produtos ou serviços (ZACCARELLI *et al.*, 2008; COSTA; DONAIRE; GASPAR, 2016).

Em praticamente todas as metrópoles dos países ocidentais existem áreas de comércio especializado que passaram a ser reconhecidos pelo nome da rua principal onde se instalaram. Essas regiões geralmente ficam próximas ao centro tradicional das cidades e foram se concretizando como centros de comércio especializado de determinados produtos. Apesar das mudanças que muitas delas passam ao longo do tempo, geralmente essas ruas continuam a ser identificadas pela sua vocação comercial original (SANTOS; RIMONATO, 2013).

Os polos varejistas de ruas são importantes pelo grande volume de vendas, mas também se destacam por garantirem a qualidade de vida dos centros urbanos, por meio de trocas e integração com a região onde estão localizados, sendo mais democráticas e acessíveis à população de baixa renda (PARENTE *et al.*, 2012).

A Rua Santa Catarina, na cidade de Aracaju, Sergipe, foi escolhida para este estudo por ser uma das ruas comerciais mais importantes do segundo principal centro comercial da capital sergipana, o bairro Siqueira Campos. Além dela, a rua Maximiano Geraldo de Oliveira também foi incluída na pesquisa, considerando que ela é complementar à rua estudada, sendo, até mesmo, mais reconhecida pelos clientes e a comunidade local como sendo a própria Rua Santa Catarina, sendo, então, indissociável a este estudo. Porém, para efeito de simplificação será utilizada apenas a nomenclatura da Rua Santa Catarina para se referir às respectivas ruas que compõem todo o contexto do estudo.

Assim, nos próximos tópicos será apresentado o problema de pesquisa, seguido do objetivo geral e os objetivos específicos, respectivamente, bem como a justificativa para esta pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Adotou-se o modelo de performance competitividade de Zaccarelli *et al.* (2008) como referência para responder à problemática desta pesquisa. Atualmente esse modelo se apresenta como o mais completo para o estudo de *clusters* comerciais varejistas, sendo, então, a escolha oportuna para alcançar os objetivos pretendidos no presente estudo.

Desse modo, esta pesquisa pretende responder a seguinte questão: o aglomerado comercial da Rua Santa Catarina pode ser classificado como um *cluster* comercial varejista, de acordo com os fundamentos de competitividade de Zaccarelli *et al.* (2008)?

Baseado nessa questão, serão apresentados em seguida o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo, seguidos da sua justificativa.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é analisar se a aglomeração de lojas na rua Santa Catarina, forma um *cluster* comercial varejista, a partir dos fundamentos de performance competitiva de *cluster* descritos por Zaccarelli *et al.* (2008). Tem-se ainda os seguintes objetivos específicos:

- 1) Caracterizar o perfil das empresas pertencentes ao aglomerado;
- 2) Analisar as vantagens competitivas que os lojistas obtêm por se localizarem em um aglomerado comercial.

1.3 JUSTIFICATIVA

Devido a importantes transformações no varejo brasileiro, ocasionada por mudanças econômicas, tecnológicas e sociais nas grandes metrópoles, novos formatos organizacionais tem surgido no ramo varejista, com destaque para as aglomerações comerciais de rua e os *shoppings centers* (SILVA, 2016). Seguindo essa tendência, Costa; Ferreira e Santos (2018), salientam a importância dos *clusters* comerciais varejistas, como uma nova maneira de organização e concentração dos comércios. Essa afirmação é complementada por Telles *et al.* (2013) quando defendem que os *clusters* de negócios são uma opção estratégica para as empresas enfrentarem conjunturas de mercado agressivas.

Nesse sentido, para os varejistas que estão em concentrações geográficas, isso se torna um elemento de vantagem competitiva, pois os fatores situacionais como as condições sociais, físicas e o histórico do local, influenciam o cliente na escolha desse ambiente para efetivar suas compras (SILVA, 2016). Para o varejista o local onde irá se estabelecer e comercializar seu produto ou marca é de grande importância, porque é no varejo onde acontece o verdadeiro encontro entre empresa e consumidores (GASPAR *et al.*, 2015).

A literatura de varejo cita que determinados tipos de lojas se beneficiam quando estão localizadas próximas de seus concorrentes, como acontece nas principais cidades do Brasil, a exemplo do município de São Paulo, nas ruas Santa Efigênia, especializada na venda de produtos eletrônicos, e na rua São Caetano, que vende vestidos de noiva no varejo (SIQUEIRA *et al.*, 2015).

Apesar da grande importância do varejo, Silva (2016) destaca, citando um estudo bibliométrico levantado por Pereira *et al.* (2013), que ainda existe uma escassez em pesquisas sobre esse tipo de contexto comercial varejista, embora, a literatura sobre *clusters* industriais seja ampla e bastante discutida. As pesquisas voltadas para *clusters* de empresas manufatureiras e a importância das concentrações geográficas dos distritos industriais é abundante, mas ainda existem poucos estudos sobre concentrações geográficas varejistas e a alta concorrência entre as empresas desse ambiente, que fazem elas colaborarem e competirem ao mesmo tempo (SILVA, 2016).

Considerando essa lacuna de estudos sobre concentrações varejistas na perspectiva de *clusters* comerciais varejistas, essa foi a oportunidade para a escolha da Rua Santa Catarina, em Aracaju (SE), por se destacar como um reconhecido ponto comercial na segunda maior praça comercial da capital sergipana, o bairro Siqueira Campos.

Diante do exposto, justifica-se a importância deste estudo que busca identificar e analisar quais são as principais características e vantagens competitivas da Rua Santa Catarina, sob a perspectiva de *clusters*, e se ela pode ser classificada como um *clusters* comercial varejista, tendo como ponto de referência o modelo de performance competitiva de Zaccarelli *et al.* (2008). Esse modelo foi escolhido por apresentar os requisitos mais completos para o estudo de aglomerações geográficas de empresas, além de já ter sido aplicado em outras pesquisas dessa natureza. Esta investigação contribuirá trazendo mais conhecimento e evidência sobre a importância das ruas comerciais tradicionais.

O próximo capítulo apresenta o referencial teórico com os conceitos mais importantes citados pelos principais autores que abordam o tema deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordados os conceitos teóricos mais importantes, revisados e extraídos da literatura do tema estudado para fundamentar esta pesquisa.

2.1 CLUSTERS

No final do século XIX Alfred Marshall se tornou o pioneiro nos estudos dos aglomerados industriais, quando observou que alguns produtos comercializados na Europa eram produzidos em poucos locais ou, em um único local, que ele chamou de “indústria localizada” (SIQUEIRA *et al.*, 2010). Esses distritos, em especial na Inglaterra, eram mais produtivos quando estavam aglomerados, devido a alguns fatores favoráveis, como disponibilidade de trabalhadores, capacidade de inovação e, atividades subsidiárias com custos rateados (MARSHALL, 1982; SIQUEIRA *et al.*, 2010).

Naquela época, Marshall enfatizava que os fatores externos e a competição eram as causas de sucesso das empresas aglomeradas, enquanto que nas definições de sucesso mais atuais, os fatores que se destacam são as ações coletivas e a confiança entre os seus integrantes (MASCENA; FIGUEIREDO; BOAVENTURA, 2013). Silva (2016) acrescenta que as empresas de pequeno e médio porte daqueles distritos tinham vantagem competitiva devido a fatores externos positivos, ocasionados pela proximidade geográfica entre elas.

Para Klein e Pereira (2019) o que motiva as empresas a trabalharem unidas nesse formato de redes são a necessidade de superar a falta de recursos, diminuir as incertezas do mercado e fazer uso das oportunidades que aparecem.

Desde o início das pesquisas sobre os aglomerados industriais, algumas nomenclaturas passaram a ser usadas por diversos autores para se referir a esse conceito, como Arranjo Produtivo Local (APL), Sistemas Locais de Produção e Inovação (SLPIs) e Distritos Industriais (PEREIRA, 2007). Apesar dos conceitos generalistas, foi a partir dos estudos de Porter (1998) sobre os fatores que geram competitividade das nações, que o termo *cluster* passou a ser usado para definir as “concentrações geográficas de companhias e instituições interconectadas em um campo particular” (Porter, 1998, p. 78).

Altenburg e Meyer-Stamer (1999) *apud* Siqueira; Gerth e Boaventura (2011), afirmam que em um sentido mais abrangente, *cluster* se refere às concentrações locais de determinadas atividades econômicas. Já Sarturi *et al.* (2013, p. 4) advogam que “o fundamento primordial

para configuração de *clusters* é a concentração geográfica de empresas em área reduzida, sem esse fundamento não é possível evidenciar um *cluster* de negócios”. Amato Neto (2009) enfatiza que os *clusters* só podem ser classificados como tal, se os fatores de concentração geográfica e setorial estiverem combinados.

Apesar de inúmeras publicações tratarem o tema sob diferentes perspectivas, sua definição ainda é obscura, pois carece de uma metodologia universalmente aceita. O único consenso aceito, ainda sob uma perspectiva industrial, diz sobre ser um conjunto de empresas com proximidade geográfica, ou localizados em área específica e que produzem produtos ou serviços semelhantes (SANTOS, 2007).

Zaccarelli (2000) estudou o tema sob uma perspectiva comercial e sugere um modelo com nove requisitos que podem comprovar se um *cluster* comercial pode ser considerado completo ou não, conforme explicado no quadro 1. Essas características apresentam parâmetros que identificam a evolução de um *cluster*. Se ele apresentar todos esses requisitos, pode ser considerado completo, mas, se não apresenta, pode ser considerado simples ou em desenvolvimento (SILVA, 2016).

Quadro 1 – Requisitos para um cluster ser completo

Requisitos para o <i>cluster</i> ser completo
1. Alta concentração geográfica (preferencialmente, todo <i>cluster</i> 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 <i>cluster</i> ;
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 <i>cluster</i> .
Essas condições têm correlação entre si, reforçando-se mutuamente.

Fonte: Zaccarelli (2000) *apud* Silva (2016, p. 46).

Seguindo para uma perspectiva estratégica baseada nesses requisitos, Zaccarelli *et al.* (2008) apresentam um modelo de análise de competitividade de *clusters* comerciais, sustentado no conceito de supraempresa, ou seja, quando existem mais de uma empresa em um aglomerado, que se relacionam formando um único sistema com características próprias que oferecem mais opções de produtos e serviços para os clientes, se distinguindo de empresas isoladas. Sarturi *et al.* (2013) reforçam que a ideia de supraempresa denota um sistema específico e de natureza superior para as empresas que estão reunidas geograficamente.

Zaccarelli *et al.* (2008) defendem que a competitividade de um *clusters* pode ser avaliada por meio de onze fundamentos. Os nove primeiros evoluem espontaneamente por um processo de auto-organização, a partir das suas relações sistêmicas; e os dois últimos fundamentos evoluem por governança, o que demanda intervenção para expandir o poder de competição de seus integrantes, em relação aos concorrentes isolados. Esses onze fundamentos estão descritos no quadro 2.

Quadro 2 – Fundamentos de performance competitiva de *clusters*

1.º grupo – Viável por AUTO-ORGANIZAÇÃO; sem GOVERNANÇA	
Fundamentos	Condições
Fundamento 1	Concentração geográfica em área reduzida
Fundamento 2	Abrangência de negócios viáveis e relevantes
Fundamento 3	Especialização das empresas
Fundamento 4	Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas
Fundamento 5	Complementaridade por utilização de subprodutos
Fundamento 6	Cooperação entre empresas
Fundamento 7	Substituição seletiva de negócios
Fundamento 8	Uniformidade de nível tecnológico
Fundamento 9	Cultura da comunidade adaptada ao cluster
2º grupo – Inviável por AUTO-ORGANIZAÇÃO; demanda GOVERNANÇA	
Fundamentos	Condições
Fundamento 10	Caráter evolucionário por introdução de tecnologias
Fundamento 11	Estratégia de resultado orientada para o cluster

Fonte: Zaccarelli *et al.* (2008, p. 59).

Segundo esses autores os *clusters* são mais competitivos na medida em que possuem mais fundamentos de performance competitiva (ZACCARELLI *et al.*, 2008). O modelo defendido por eles se apresenta como o mais completo, quando comparado com propostas teóricas anteriores que tentam explicar o fenômeno *clusters*, conforme exposto no quadro 3.

Quadro 3 – Principais modelos de análise de aglomerados

(Continua)

Marshall (século XIX)
1. concentração geográfica; 2. mais atividades subsidiárias; 3. disponibilidade de trabalhadores com aptidão; 5. menos custos para adotar novas tecnologias; 6. mais capacidade para inovar.
Porter (1989, 1999)
1. concentração geográfica; 2. fornecedores de insumos especializados; 3. fornecedores de serviços; 4. instituições financeiras; 5. presença de empresas de setores correlato/fabricante de produtos correlatos; 6. associação de empresas; 7. instituições governamentais; 8. educação e treinamento; 9. associação de normatização.

(Conclusão)

Schmitz (1992)
1. concentração geográfica; 2. presença de empresas de vários portes; 3. flexibilidade de quantidade de diferenciação do produto; 4. presença de terceirização; 5. fornecedores e prestadores de serviço trabalhado de forma integrada; 7. acesso à informação.
Zaccarelli et al. (2008)
1. concentração geográfica em áreas reduzidas; 2. abrangência de negócios viáveis e relevantes; 3. especialização das empresas; 4. equilíbrio com ausência de posições privilegiadas; 5. complementaridade (de negócios) por utilização de subprodutos; 6. cooperação entre empresas do <i>cluster</i>; 7. substituição seletiva de negócios do <i>cluster</i>; 8. uniformidade do nível tecnológico; 9. cultura da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>; 10. caráter evolucionário por introdução de novas tecnologias; 11. estratégia de resultado orientada para o <i>cluster</i>.

Fonte: Siqueira; Gerth e Boaventura (2011, p. 199) *apud* Silva (2016, p. 50).

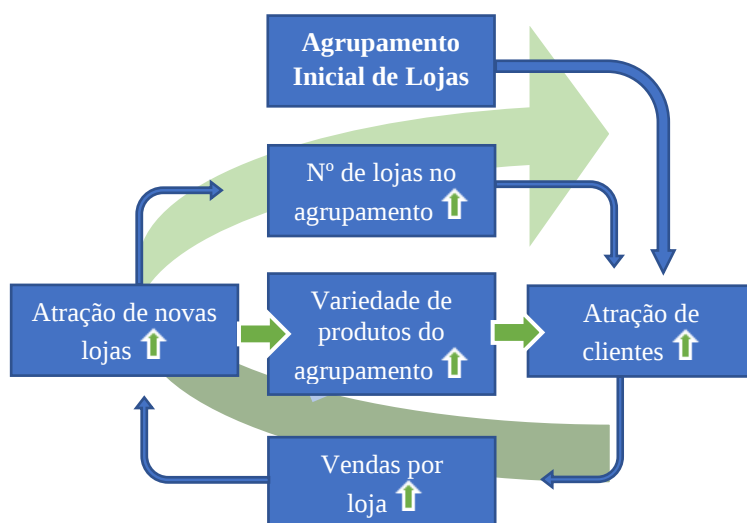
Siqueira *et al.* (2010) reforçam que a natureza sistêmica, ou supraempresarial, desse formato de negócios, conduz a uma compreensão estratégica do fenômeno *clusters*. De acordo com Zaccarelli *et al.* (2008), uma entidade supraempresarial, mesmo sendo uma abstração, possui comportamento próprio, que não é encontrado em empresas isoladas. Os autores definem um sistema supraempresarial como:

Um sistema instituído pela inter-relação de um conjunto de negócios relacionados a determinado produto, linha, categoria ou mercado, em que o processo de integração e a dinâmica das relações entre as organizações implicam efeitos sistêmicos de amplificação da capacidade competitiva do sistema e de seus componentes em relação a empresas situadas externas a ele (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p.44).

Esse modelo sistêmico onde as empresas estão concentradas e interconectadas entre si, se adequa ao conceito de sociedade em redes, na qual se torna inevitável a conexão entre as organizações, ainda que os seus membros não queiram reconhecer. A interdependência entre as empresas é um elemento básico do conceito de constituição das redes, considerando que, isoladamente, uma empresa não consegue realizar completamente suas atividades mais primordiais, como planejamento, atendimento, adaptação legal e comercialização, entre outros fatores (CASTELLS, 1999; GIGLIO; GAMBA, 2015). Para Alves (2016) todas as organizações estão inseridas em redes sociais e devem ser analisadas nesse formato.

O efeito sistêmico (supraempresarial) defendido por Zaccarelli *et al.* (2008), pode ser explicado na figura 1, pelo modelo de desenvolvimento de *cluster*, criado pelos autores.

Figura 1 - Desenvolvimento de um *cluster* comercial



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

De acordo com esse modelo, um *cluster* se forma quando um agrupamento inicial de lojas se instala em um determinado local e começa a atrair clientes, gerando aumento de vendas por lojas, o que acaba atraindo outras lojas e expandindo o agrupamento com mais lojas. Como consequência disso, cresce a variedade de produtos, e mais clientes vão sendo atraídos pelo aglomerado, criando um movimento contínuo de crescimento.

Porter (1998) explica que esse efeito expansivo acontece porque a proximidade entre as empresas e as constantes mudanças entre elas, promovem uma melhor coordenação entre os seus membros. Ainda segundo esse autor, um *cluster* afeta os concorrentes aumentando a produtividade das empresas, conduzindo o ritmo da inovação, o crescimento da produtividade e estimulando a formação de novos negócios, ampliando e fortalecendo o aglomerado.

De acordo com Costa; Ferreira e Santos (2018) o conjunto de lojas aglomeradas, incluindo os concorrentes fortes, promovem maior atratividade para os clientes, estimulando a atração de lojas e a competitividade. Como consequência desse fenômeno, diversos autores tem associado com veemência o conceito de *cluster* com competitividade, considerando as vantagens competitivas que esse ambiente promove (Sarturi *et al.*, 2013).

2.2 COMPETITIVIDADE DOS *CLUSTERS*

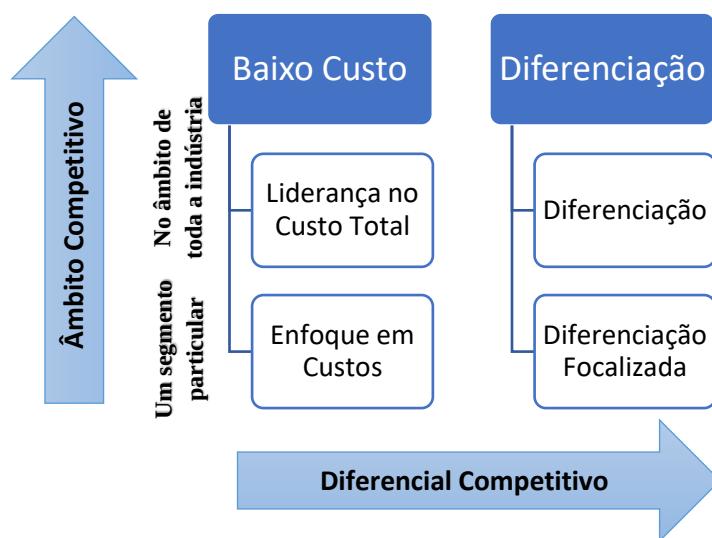
O atual formato competitivo consolidado no século XX, caracterizado pela necessidade constante de inovações e parcerias para as empresas se desenvolverem em paralelo com clientes, fornecedores e concorrentes, levou a uma ruptura dos padrões que anteriormente definiam as empresas, tornando os limites organizacionais flexíveis e ao mesmo tempo confusos (DOZ; HAMEL, 1998; FILHO, 2006).

Nesse cenário, a competitividade surge quando as empresas tem a habilidade de desenvolver suas principais competências com mais rapidez e a custos menores, ofertando produtos superiores aos clientes, em relação aos seus concorrentes, ocasionando um ganho de posicionamento vantajoso (SILVA, 2016). Dessa maneira, para obter vantagem no mercado onde atuam, as empresas podem fazer uso de diferentes estratégias competitivas, onde cada uma delas deve escolher qual estratégia é a mais adequada aos seus recursos, oportunidades, posição de mercado e objetivos (SANTOS, 2013).

Dentro dessa perspectiva, mesmo que uma empresa apresente vários pontos fortes e fracos diante dos seus concorrentes, ela ainda pode optar por dois tipos de vantagem competitiva, que são a liderança de custos ou a diferenciação. Essas duas vantagens combinadas com as atividades que a empresa desenvolve para obtê-las, ainda geram um terceiro tipo de vantagem, que é o enfoque. Dessa forma, essas três vantagens ainda podem se subdividir em: enfoque no custo e enfoque na diferenciação (PORTER, 1989).

Segundo Porter (1992) quando uma empresa desenvolve estratégias competitivas, a sua intenção é de estabelecer um posicionamento lucrativo e sustentável contra as demais forças concorrentes. Dessa maneira, cada organização assimila estratégias competitivas específicas que são, genericamente, divididas em três áreas: 1) liderança de custos, 2) diferenciação e 3) enfoque. A figura 2 apresenta essas estratégias:

Figura 2 – Estratégias competitivas genéricas de Porter.



Fonte: Porter (1986, p. 46) *apud* Silva (2016, p. 58).

Porter (1986) sugere o uso das estratégias genéricas de acordo com a amplitude de cada mercado onde a empresa deseja atuar, conforme destacado no quadro 4:

Quadro 4 – Estratégias genéricas para mercados amplos e menores.

Estratégias genéricas para mercados de maior amplitude:	
1) Liderança de custos	Quando ela procura redução de custo em todo o âmbito organizacional.
2) Diferenciação	Quando a empresa se diferencia com um atributo de valor reconhecido pelo seu público-alvo, onde precisa apresentar um desempenho superior aos seus concorrentes e os seus clientes devem estar dispostos a pagar por esse diferencial.
Estratégias genéricas para mercados de menor amplitude:	
3) Enfoque	É ideal para focar em mercados mais restritos no critério de regionalidade, classe econômica ou outros critérios de segmentação.

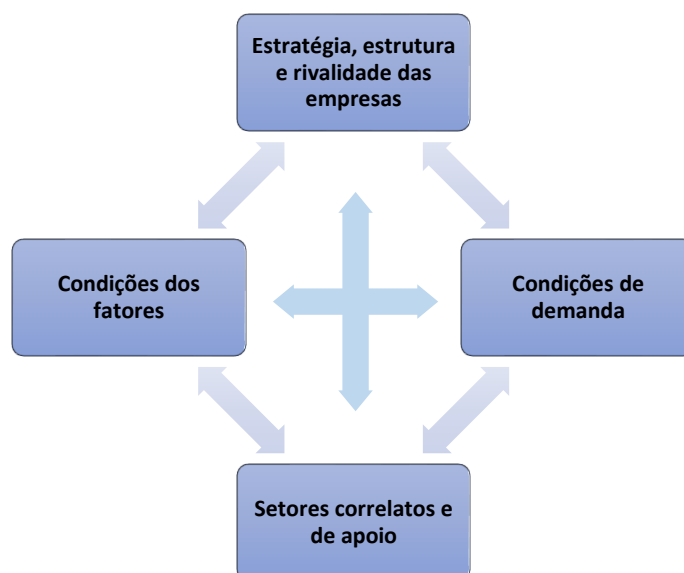
Fonte: Adaptado de Silva (2016, p. 58).

Uma outra maneira de entender a dinâmica competitiva das empresas seria por meio do chamado “Diamante da Vantagem Competitiva”, criado por Porter (1999), que reúne as competências necessárias para alcançar vantagem a nível de nação, região ou localidade. Esse modelo tenta explicar as razões de algumas empresas, em determinados países, terem a capacidade de inovar constantemente, apresentarem melhorias contínuas e ainda superarem barreiras de mudanças (CIPOLLA, 2011).

Porter (1999) destaca que o modelo diamante aponta quatro atributos que caracterizam o ambiente onde as empresas competem e que são condicionantes das vantagens competitivas,

que são: 1) Condições dos fatores; 2) Condições de demanda; 3) Setores correlatos e de apoio; 4) Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. A figura 3 destaca o modelo diamante:

Figura 3 – Determinantes da vantagem competitiva nacional



Fonte: Porter (1999, p. 179) *apud* Silva (2016, p. 54).

O autor explica que esses quatro determinantes fazem parte do ambiente nacional onde as empresas se constituem e aprendem a competir. Cada um dos pontos no diamante e todo ele como sistema, criam os componentes essenciais para o sucesso competitivo internacional (PORTER, 1999). Cada um desses determinantes que compõem o diamante de vantagem competitiva, são explicados no quadro 5.

Quadro 5 – Determinantes da vantagem competitiva nacional

1) Condições dos fatores	A posição do país quanto aos fatores de produção, como mão de obra qualificada e infraestrutura, necessários para competir num determinado setor.
2) Condições de demanda	A natureza da demanda no mercado interno para os produtos ou serviços do setor.
3) Setores correlatos e de apoio	A presença ou ausência, no país, de fornecedores e outros correlatos, internacionalmente competitivos.
4) Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas	A condições predominantes no país, que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, assim como a essência da rivalidade no mercado interno.

Fonte: (PORTER, 1999, p. 179) adaptado de Silva (2016, p. 54 – 55).

Porter (1999) sustenta que a partir do momento que as empresas estimulam melhores informações e *insights* em um processo contínuo, elas são condicionadas à inovação e aos

investimentos, e acabam conquistando vantagem competitiva no longo prazo. O autor adiciona que a aglomeração de empresas influencia o potencial competitivo de três maneiras:

- 1ª) Aumentando a produtividade das empresas ou setores componentes;
- 2ª) Fortalecendo a capacidade de inovação e, como consequência, a elevação da produtividade;
- 3ª) Formando novas empresas ou expandindo outras, e até efeitos colaterais de diversos tipos entre empresas e setores.

Diante do que foi exposto acerca das estratégias competitivas, Porter (1998) resume que o fundamento primordial da formulação estratégica é lidar com a competição. Sendo assim, Lacerda *et al.* (2014) destacam que as empresas em um aglomerado possuem maior capacidade competitiva em relação às empresas isoladas, pois terão que competir com todo o *cluster* e não apenas com uma empresa do agrupamento.

Os aglomerados são definidos como um sistema de empresas inter-relacionadas, cujo valor é maior do que a soma das partes (PORTER, 1999). Diversos autores que estudaram *clusters* destacaram a alta capacidade competitiva desses aglomerados, embora ainda não haja uma concordância entre eles sobre quais são os principais elementos que estimulam a competição (MARSHALL, 1982; PORTER, 1990; SCHMITZ, 1992; ALTENBURG e MEYER-STAMER, 1999; LASTRES e CASSIOLATO, 2003; PERRY, 2005; ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Desse modo, o modelo de performance competitiva de Zaccarelli *et al.* (2008), por agregar as principais características dos outros modelos que vem estudando o tema nos últimos anos e por ainda incluir outros elementos, como a substituição seletiva de negócios e a existência de estratégia para o *cluster*, é o mais apropriado para analisar os diferenciais competitivos dos aglomerados. O próprio conceito de sistema supraempresarial que esse modelo promove, demonstra maior potencial de competitividade para os integrantes de um aglomerado do que para empresas isoladas (TELLES, 2008).

O quadro 6 descreve como cada um dos fundamentos de performance competitiva impactam na competitividade de um aglomerado comercial.

Quadro 6 – Efeitos dos fundamentos na competitividade (Continua)

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

(Conclusão)

11	ESTRATÉGIA DE RESULTADO orientado para o <i>cluster</i>	Movimento de intervenção, como adoção de estratégias de combate a clusters oponentes ou de negociação com 'leões' da rede.	Diferencial competitivo gerido sob uma perspectiva da ampliação da capacidade de competir ponderada pelo resultado integrado do cluster em termos de lucro agregado.
----	--	--	--

Fonte: Adaptado de Zaccarelli *et al.* (2008, p. 214 - 216).

Silva (2016) enfatiza que as vantagens de pertencer a um *cluster* dependem da concentração espacial e do equilíbrio entre competição e cooperação. Colla (2009, p. 14) completa essa afirmação acentuando a importância da estratégia colaborativa entre as organizações:

É inerente às organizações a competição concorrencial com as outras organizações. Sem o abandono dessas características, a estratégia colaborativa busca o alcance dos objetivos organizacionais e de benefícios por meio da cooperação. Esse tipo de estratégia sugere que as organizações sejam deficitárias em algumas competências e recursos, por isso ligam-se a outras organizações que possuem as competências ou recursos, ou, ainda criam possibilidades para obtenção (COLLA, 2009, p. 14).

Dessa forma, para as empresas em um mesmo espaço geográfico, o próprio contexto de complementaridade favorece a iniciativa de colaboração interorganizacional. Holm; Ericksson; Johanson (1999, p. 471 – 472) definem esse processo cooperativo da seguinte maneira:

As estratégias cooperativas baseiam-se na “troca de compromissos”. Uma das partes toma a iniciativa de entrar em cooperação com o outro, comprometendo recursos para a relação. Na medida em que a outra parte responde, a troca pode evoluir sequencialmente em uma série de episódios, com mais ou menos compromissos incrementais sendo feitos pelas partes envolvidas no desenvolvimento da cooperação um com o outro (HOLM; ERICKSSON; JOHANSON, 1999, p. 471 – 472)

A nova competição, assentada na interdependência entre organizações, requer o empreendimento de relacionamentos duradouros. Por esse motivo, ocorrem, ainda hoje, constantes adaptações internas nas empresas para possibilitar, no longo prazo, o prosseguimento das mais diversas formas de alianças e parcerias (FILHO, 2006).

Nesse formato integrativo, as redes interorganizacionais tem apresentado interesse crescente como objeto de estudo, considerando o fato de se configurarem como um ambiente seguro com capacidade de promover compartilhamento de informações, conhecimento e desenvolvimento de produtos e novas habilidades (BALESTRIN; VARGAS 2004).

Assim, as atuais estratégias das empresas em se empoderarem diante da forte concorrência de mercado, acontecem em redes de cooperação. As empresas cedem a esse modelo por possuírem maior capacidade de adaptabilidade rápida a novas tecnologias, redução de custos e aumento da qualidade dos produtos, criando vantagens diante dos concorrentes (SILVA; GASPAR; FARINA, 2015).

Alves e Pereira (2013) concluem que os relacionamentos interorganizacionais se apresentam como um fator de grande potencial, maior que as partes isoladas, considerando que a sintonia entre elas promove qualidades que antes não existiam, como o poder de barganha, e a representatividade social e econômica das empresas envolvidas nesse formato de relacionamento.

2.3 RELACIONAMENTOS COOPERATIVOS

O sucesso no mundo dos negócios, atualmente, muitas vezes exige que a empresa faça uso simultâneo de estratégias competitivas e cooperativas (CHIEN; SHAN; PENG, 2005). As novas estratégias organizacionais defendem a manutenção de alianças e cooperação para desenvolver, produzir e comercializar produtos e serviços, ao invés de reter todas as capacidades de produção de determinado produto (HOLLERWEGER; ROHDEN, 2012).

Alves (2016) define cooperação quando duas partes ou mais têm objetivos que são mutuamente dependentes, abrangendo diferentes formas de colaboração em redes, se distinguindo entre a cooperação formal, sendo essa planejada e gerenciada; e a informal, mais individual, não planejada e incerta.

Nesse sentido, a competição aliada à cooperação é uma estratégia crescente entre as empresas nacionais e estrangeiras. Mesmo sendo estratégias distintas, se aplicadas simultaneamente, contribuem para ganho de vantagem competitiva no compartilhamento de conhecimento para fins de concorrência (HOLLERWEGER; ROHDEN, 2012).

Chien; Shan e Peng (2005) destacam que esse modelo de estrutura cooperativa é representado pelas relações interorganizacionais, e as empresas que adotam esse formato de relação, são beneficiadas com a redução de custos, melhor posicionamento competitivo no mercado e liderança. Os autores acrescentam que “o relacionamento interorganizacional constitui uma estrutura social de cooperação, que manifesta uma estratégia tanto de cooperação quanto de competição” (CHIEN; SHAN; PENG, 2005, p. 150).

Alves e Pereira (2013) explicam que esse tipo de rede se refere à interação adotada entre as organizações, com a vantagem de criar benefícios para as empresas que estão comprometidas na participação nessas redes.

Por ser um conceito amplo, Alves (2016) esclarece que não existe uma definição clara e comumente aceita sobre redes, em parte devido à origem metafórica do termo e ao amplo número de campos de pesquisa sobre o tema. Conforme explicam Giglio e Gamba (2015, p. 7) “a noção de redes está estreitamente vinculada a situações sociais, políticas e de negócios que envolvem relacionamento entre muitas partes, as quais criam uma interdependência”.

De acordo com Castells (1999), ao contrário do modelo de organização social anterior vigente, caracterizado por pequenos grupos, como a família, a sociedade atual se destaca por ser formada em redes. O modelo de produção interligado entre as empresas, faz parte de um subsistema de um sistema geral de organização da sociedade em rede, onde o poder não está mais centralizado, mas, sim, espalhado por inúmeras ligações e com o mínimo de controle.

Da mesma maneira como ocorre nos relacionamentos sociais, onde as pessoas se envolvem cada vez mais em conexões, o mesmo princípio prevalece para as organizações. Uma empresa faz parte de uma rede, ainda que os seus colaboradores não a reconheçam, e a interdependência é o componente principal para a constituição dessas redes, considerando que uma empresa isolada tem dificuldades para concretizar todas as tarefas de produção, planejamento, adaptação legal e atendimento, entre outros (GIGLIO; GAMBA, 2015).

Para Verschoore (2003, p. 43 – 49) *apud* Alves; Pereira (2013) os benefícios para as empresas ao entrarem em uma rede interorganizacional são apresentados no quadro 7.

Quadro 7 – Benefícios para as empresas ao entrarem em uma rede interorganizacional

a) Poder de mercado: expandindo o potencial de barganha das organizações;
b) Provisão de serviços: oferta de serviços especializados através da rede;
c) Dispersão dos riscos: ocorre devido às áreas compartilhadas pelos integrantes da rede;
d) Especialização flexível: a organização em rede possibilita as empresas a especialização em suas atividades-chave, deixando ao encargo da própria rede as demais atividades;
e) Aprendizagem coletiva: permite que as empresas da rede tenham uma nova perspectiva de resolução de problemas, novos métodos, entre outros;
f) Redução de custos: os custos podem diminuir em função de economias de escala que as empresas podem conseguir por meio das redes (custos de transação, informação, etc.);
g) Complementaridade de ativos: as empresas conseguem obter recursos não disponíveis internamente através da disposição em rede, combiná-los para atingir seus objetivos;
h) Inovação e desenvolvimento tecnológico: estes dois elementos-chave podem ser mais facilmente obtidos através da disposição em rede, através do envolvimento entre empresas que possuem diferentes conhecimentos;
i) Acúmulo de confiança e capital social: o auxílio mútuo pode fazer com que surja o capital social e a confiança, necessários para que a cooperação possa se solidificar;
j) Limitação do oportunismo: através dos mecanismos de pressão social que podem fazer com que o oportunismo diminua na rede e pelas vantagens exclusivas geradas para os indivíduos que estão na rede.

Fonte: Verschoore (2003, p. 43 – 49) *apud* Alves e Pereira (2013, p. 173).

Zineldin (2004) propõe que, para fortalecer os negócios, acentuar o nível de confiança e evitar conflitos, as empresas precisam adaptar seus processos e produtos para atingir um entrosamento mais assertivo entre os seus protagonistas, facilitando a troca de informação e conhecimento, bem como a exclusão ou diminuição da incerteza.

No entendimento de Donato *et al.* (2015) se por um lado as implicações da concorrência são aspectos importantes para as empresas, em contrapartida, quando agem como rivais, as empresas tendem a enfrentar a concorrência de maneira negativa.

De uma maneira geral, os interesses individuais não poderão ser alcançados se não houver comunicação objetiva entre os seus integrantes, um ambiente de discussões aberto, interdependência e expectativa positiva de ambos os lados. Assim, a confiança, como base crucial para qualquer forma de relacionamento, é um fator primordial para o sucesso de uma rede de cooperação, pois reduz o oportunismo e proporciona ganhos financeiros (HOLLERWEGER; ROHDEN, 2012).

Conforme descrito por Neves (2009), na relação de cooperação, as empresas unem forças, buscando serem competitivas por meio da complementação de ganhos de competitividade para todos os parceiros do aglomerado, disputando com igualdade contra grandes empresas fora do *cluster*, que atuam em áreas semelhantes e até idênticas ao seu ramo.

No cenário brasileiro as redes vêm sendo indicadas como alternativas importantes para a sobrevivência da empresa, pela sua configuração de estrutura organizacional diferente, que adquiriu importância ao unir flexibilidade, informalidade e eficácia, contrariando os tradicionais modelos de organização (ZANCAN *et al.*, 2013).

Mira (2003) lembra que a existência de empresas em uma área geográfica não é o suficiente para formar um *cluster*, pois, este conceito requer que todos os elementos caminhem juntos na direção de um objetivo compartilhado por todos. Portanto, sem qualquer integração cooperativa, essa concentração é apenas um simples aglomerado.

Após encerrar este capítulo com todo o embasamento teórico que fundamenta este estudo, o capítulo seguinte apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é o caminho usado para chegar à determinado conhecimento por meio de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos (GIL, 2008). São os meios que guiam o pesquisador para alcançar o objetivo proposto, de forma racional, sistemática e segura (MARCONI; LAKATOS, 2003). Este capítulo expõe toda a metodologia empregada para a análise dos dados coletados para alcançar os objetivos desta pesquisa.

Os subcapítulos a seguir estão divididos na seguinte ordem: método de pesquisa; objeto de estudo e unidade de análise; universo e amostragem da pesquisa; coleta de dados; protocolo de estudo de caso; instrumento de pesquisa e critérios de análises e; tratamento dos dados.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa e de cunho descritivo, utilizando como método de pesquisa o estudo de caso único, na Rua Santa Catarina, localizada no bairro Siqueira Campos, em Aracaju – SE.

Conforme afirma Creswell (2010) a pesquisa qualitativa é uma forma de investigação interpretativa do que é coletado em uma pesquisa, que leva em consideração os significados que os participantes atribuem para o problema que está sendo tratado. Seguindo por essa perspectiva e considerando a necessidade de compreender a natureza sistêmica e complexa do aglomerado de empresas analisado neste estudo, a pesquisa qualitativa, alinhada com o estudo descritivo, demonstram ser os mais apropriados para este estudo de caso. Conforme corrobora Almeida (2016, p. 64):

O estudo descritivo objetiva sistematizar a configuração de um caso delineando agentes, acontecimentos e situações. Trata-se de um diagnóstico de determinada situação social com as suas diversas variáveis. Não tem, portanto, a pretensão de uma análise causal, mas tão somente de reconstituição, mais ou menos panorâmica, das principais características da situação em questão (ALMEIDA, 2016, p. 64).

A abordagem descritiva permite apresentar o perfil das empresas que pertencem ao contexto estudado e as relações existentes entre aqueles estabelecimentos, sob a perspectiva do modelo teórico de performance competitiva de *clusters* de Zaccarelli *et al.* (2008).

O método utilizado foi o estudo de caso único, considerando ser o mais indicado quando existe pouco ou nenhum controle sobre os eventos analisados e, também, quando se pretende responder a questões do tipo “como” ou “por que” relativo a fenômenos contemporâneos que fazem parte do cotidiano (YIN, 2015).

Almeida (2016) ressalta que o estudo de caso tem como propósito descrever e analisar eventos, protagonistas e sistemas complexos, com diferentes graus de interconexão, o que impõe o uso de técnicas variadas em diferentes escalas experimentais, bem como a unificação dos dados por pesquisadores de diferentes áreas de conhecimento. O estudo de caso vai muito além de um procedimento metodológico, ele entende como uma estratégia de pesquisa (ALMEIDA, 2016).

Portanto, com a escolha do método de estudo de caso com abordagem qualitativa, de cunho descritivo, pretende-se buscar uma compreensão mais objetiva do agrupamento de lojas selecionado para este estudo, assim como identificar se o mesmo se caracteriza como um *cluster* comercial varejista com suas respectivas vantagens competitivas.

3.2 OBJETO DE ESTUDO E UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise foi a Rua Santa Catarina e os sujeitos da pesquisa foram as 105 empresas situadas naquela rua. No entanto, apenas 86 estabelecimentos aceitaram ser pesquisados. Foi adotada a amostragem não probabilística como critério de escolha das empresas, sendo, então, aleatório por meio de acessibilidade e conveniência para o pesquisador.

3.3 COLETA DOS DADOS PRIMÁRIOS

Michel (2009) *apud* Silva (2016, p. 98) esclarece que “a pesquisa descritiva procura descrever situações de mercado com base em dados primários, obtidos originalmente por observações, questionários, entrevistas ou discussões em grupos.” Os dados primários consistiram da pesquisa aplicada por meio de questionários semiestruturados, distribuídos individualmente para os 86 estabelecimentos que aceitaram participar deste estudo.

A pesquisa foi aplicada em dezembro de 2019 e janeiro de 2020, onde, inicialmente, foram levantadas as principais informações dos 86 estabelecimentos voluntários para o estudo. Em seguida foi criada uma ficha de controle para inserir esses dados e separar as empresas de

acordo com a localização de cada uma delas entre os cinco quarteirões distribuídos ao longo daquela rua.

Após essa preparação inicial cada loja foi abordada individualmente pelo pesquisador que teve o cuidado de se identificar e explicar em detalhes o objetivo do estudo e como o questionário deveria ser respondido, além de tirar todas as dúvidas que surgiam em alguns dos entrevistados. Depois desse procedimento e com o entrevistado concordando em participar da pesquisa, a maior parte deles responderam de imediato o questionário, enquanto alguns escolheram responder em outro momento previamente acordado com o pesquisador.

A estratégia de preparação planejada e a forma de abordagem customizada, possibilitaram a coordenação logística da aplicação, coleta e controle dos questionários com eficiência, e evitou dispêndio de tempo desnecessário ou outros contratemplos.

3.4 PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

O protocolo de estudo de caso tem como finalidade orientar o pesquisador na aplicação da coleta de dados e também aumentar a confiabilidade da pesquisa (YIN, 2015). O protocolo compreende o instrumento de pesquisa e os procedimentos e regras gerais que precisam ser seguidas no uso do protocolo de estudo de caso (YIN, 2015).

O autor esclarece que o protocolo de estudo de caso divide-se em quatro seções, onde a seção A apresenta uma visão geral do estudo de caso e finalidade do protocolo; a seção B mostra os procedimentos de coleta de dados; a seção C vem com as questões de coleta de dados; e a seção D mostra um guia para o relatório de estudo de caso (YIN, 2015). O quadro 8 apresenta o protocolo de estudo de caso dessa pesquisa separada por seções.

Quadro 8 – Protocolo de estudo de caso

(Continua)

Seções	Protocolo de Estudo de Caso
Visão geral do estudo de caso e finalidade do protocolo	A finalidade deste estudo de caso é analisar se o aglomerado de lojas da Rua Santa Catarina, em Aracaju (SE), se classifica como um <i>cluster</i> comercial varejista, seguindo os fundamentos de performance competitiva de Zaccarelli <i>et al.</i> (2008). Para isso, busca-se caracterizar o perfil daquelas empresas e também analisar as vantagens competitivas que os lojistas obtêm por se localizarem nesse tipo de contexto.

(Conclusão)

Procedimentos de coleta de dados	Como procedimento inicial, pretende-se abordar os lojistas individualmente, apresentado a finalidade do estudo e a garantia do sigilo das informações que serão coletadas. Ao concordarem com a participação, o questionário de pesquisa será aplicado em três seções: • A primeira seção apresenta duas questões abertas, onde os entrevistados terão que descrever os aspectos positivos e negativos por estarem localizados em um agrupamento de lojas, e também farão uma descrição de quais os impactos que eles observaram para as lojas menores após a instalação de lojas de grande porte; • Na segunda seção o entrevistado irá responder 24 questões (chamadas de efeitos observáveis) que foram elaboradas tendo como base os fundamentos de performance competitiva de <i>clusters</i> de Zaccarelli <i>et al.</i> (2008). Em cada alternativa eles terão que escolher um número entre 0 (zero) à 10 (dez), onde o 0 (zero) significava “Total discordância” e o 10 (dez) “Total concordância”. A intenção será identificar a existência dos fundamentos de competitividade na rua onde as empresas estão instaladas; • A terceira e última seção tem três questões que procuram levantar o perfil dos entrevistados e das empresas. Nela o entrevistado precisa responder: qual o número de funcionários da loja; a função do entrevistado e; o que a loja vende ou que tipo de serviço oferece.
Questões de coleta de dados	Os dados foram coletados por meio de um questionário de pesquisa disposto no “Anexo A” deste estudo.
Guia para o relatório do estudo de caso	Será adotado o método comparativo de Donaire <i>et al.</i> (2013), que faz correspondência entre os efeitos observáveis e os fundamentos de performance competitiva de <i>clusters</i> de Zaccarelli <i>et al.</i> (2008). Esses dados serão calculados com o uso da planilha eletrônica <i>Excel</i> ® e do <i>software IBM SPSS</i> ® (<i>Statistic Package for Social Science</i>) onde serão extraídos as médias e os desvios padrões para análise descritiva.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Yin (2015, p. 88).

Para Yin (2015) a importância do protocolo ajuda a manter o foco sobre a meta de estudo de caso, possibilitando identificar o público da pesquisa e antecipar vários problemas ao longo da pesquisa.

3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA E CRITÉRIOS DE ANÁLISES

Como instrumento de pesquisa adotou-se um questionário dividido em três seções, onde a primeira apresentava duas questões abertas, onde os entrevistados descreveram os aspectos positivos e negativos por estarem localizados em um aglomerado de lojas, e também os impactos sentidos por outras lojas de menor porte, após a instalação de lojas de grande porte;

na segunda seção o entrevistado tinha que responder 24 questões - chamadas de efeitos observáveis - elaboradas com base nos fundamentos de performance competitiva de *clusters* de Zaccarelli *et al.* (2008). A resposta para cada alternativa consistia na escolha de um número entre 0 (zero) à 10 (dez), onde o 0 (zero) significava “Total discordância” e o 10 (dez) “Total concordância”. A intenção foi identificar a existência dos fundamentos de competitividade na rua onde as empresas estão instaladas. A última seção apresentava três questões para identificar o perfil dos entrevistados e das empresas, onde foi necessário responder: qual o número de funcionários da loja; a função do entrevistado e; o que a loja vendia ou qual serviço oferecia.

Como critério de análise dos dados coletados, foi adotado o método comparativo criado por Donaire *et al.* (2013), que faz a correspondência entre os efeitos observáveis e os fundamentos da performance competitiva de *clusters* de Zaccarelli *et al.* (2008).

Vale observar que nessa ferramenta de análise, os autores não incluíram o primeiro fundamento de competitividade “concentração geográfica” por considerarem ser um fator primordial para a existência de um *cluster*, e, também, por ser evidenciado pelo pesquisador durante a aplicação da pesquisa em campo. O quadro 9 apresenta a correspondência entre os efeitos observáveis e os fundamentos de competitividade:

Quadro 9 – Correspondências entre os efeitos observáveis e os fundamentos da performance competitiva propostos por Zaccarelli *et al.* (2008)

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

Fonte: Donaire *et al.* (2013, p. 08).

Esse modelo tem como propósito averiguar se o aglomerado varejista da Rua Santa Catarina, em Aracaju – SE, pode ser classificado como *cluster* comercial varejista.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Ao término da pesquisa, todos os dados coletados foram tabulados e calculados utilizando planilha eletrônica da *Microsoft Excel*[®] e, posteriormente, o *software* IBM SPSS[®] (*Statistic Package for Social Science*), sendo que, em ambos, os resultados foram idênticos. A correspondência entre os efeitos observáveis e os fundamentos de performance competitiva foi feita com base no cálculo das médias obtidas das notas que os participantes da pesquisa deram para cada assertiva, com valores variando entre 0 (zero) à 10 (dez). Além das médias, o desvio padrão também foi apurado, como uma maneira de complementar o método comparativo de Donaire *et al.* (2013) e trazer maior precisão para os resultados.

O capítulo a seguir mostra a apresentação e a análise dos resultados que a pesquisa obteve, seguida do último capítulo com as conclusões e as sugestões de pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados extraídos por meio do questionário semiestruturado da pesquisa realizada na Rua Santa Catarina, em Aracaju - SE.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Inicialmente foi levantado o porte das empresas que participaram desta pesquisa, utilizando como referência o critério de classificação adotado pelo SEBRAE (2013). Essa escolha foi considerada a mais adequada, devido à falta de acesso à receita bruta anual dessas empresas, para que a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (Lei Complementar Nº 123/2006) pudesse servir de parâmetro para classificar o porte delas.

Como mostra a tabela 1, o SEBRAE define o porte das empresas de comércio e serviços de acordo com a quantidade de empregados que elas possuem.

Tabela 1 – Classificação do porte das empresas

Porte	Comércio e Serviços
Microempresa (ME)	Até 09 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 empregados
Grandes Empresas	100 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE-NA/Dieese (2013, p. 17).

A partir desses critérios constatou-se que das 86 empresas que participaram da pesquisa, 76 são microempresas (ME), equivalente a 88% do total, enquanto que as outras 10 são de pequeno porte (EPP), contabilizando 12%. A tabela 2 apresenta esses percentuais.

Tabela 2 – Distribuição percentual das empresas por porte

Porte das empresas	Empresas	%
Microempresa (ME)	76	88%
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	10	12%
Total	86	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A tabela 3 destaca que entre as 76 MEs identificadas, 58 delas (76%) tem entre 1 à 3 empregados, e as outras 18 (24%) tem entre 4 à 9 funcionários. Com relação às 10 EPPs, foi

constatado que elas apresentam um número de empregados maior por estabelecimento, onde 5 delas (50%) tem entre 20 à 30 empregados, e as outras 5 (50%) tem de 11 à 15 empregados.

Tabela 3 – Distribuição das lojas por quantidade de funcionários

Número de funcionários	Quantidade de empresas	%	Porte
2	23	76%	Micro Empresa
1	18		
3	17		
4	8	24%	
5	4		
8	3		
6	2		
9	1		
Total	76	100%	
Número de funcionários	Quantidade de empresas	%	Porte
25	3	50%	Empresa de Pequeno Porte
30	1		
20	1		
11	2	50%	
10	1		
14	1		
15	1		
Total	10	100%	EPP

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Em geral, esses dados asseveram que mesmo existindo muitas MEs (76), a quantidade de empregados por loja é menor e mais equilibrada, enquanto que nas poucas EPPs (10), o número de colaboradores por loja é maior e ao mesmo tempo mais divergente entre elas.

Dados publicados pelo SEBRAE, em 2020, mostram que foram abertas 626.883 micro e pequenas empresas em todo o território nacional, sendo 85% de microempresas e 15% de pequenas empresas, evidenciando uma forte prevalência do empreendedorismo no país. Esses resultados sugerem uma tendência empreendedora na Rua Santa Catarina.

Sobre os ramos de atuação, constatou-se a existência de um equilíbrio entre a quantidade de lojas de comércio e serviços, com uma participação quase idêntica entre elas, sendo 44 do ramo varejista (51%) e 42 de serviços (49%). A tabela 4 expõe esses dados:

Tabela 4 – Distribuição percentual das lojas por ramo de atividade

Ramo de Atividade	Quantidade de lojas	Participação
Comércio	44	51%
Serviços	42	49%
Total	86	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na tabela 5 é possível ver que as 44 empresas do ramo varejista estão distribuídas em 24 segmentos diferentes, com destaque para uma maior participação de farmácias (23%) e lojas de peças automotivas (9%), seguidas de sorveterias, roupas e papelaria, 7%, respectivamente. As outras lojas se distribuem entre 17 segmentos com apenas 01 loja e 2 tipos de segmentos com duas lojas, cada.

Tabela 5 – Segmentação das empresas do ramo de comércio

Segmentos de atuação	Quantidade	%
Acessórios de informática	1	2%
Acessórios para celular	1	2%
Artigos para o lar	1	2%
Calçados	2	5%
Camas e colchões	1	2%
Chocadeiras profissionais	1	2%
Distribuidora de doces	1	2%
Estofados veiculares	1	2%
Fabricação de vidros	1	2%
Farmácia	10	23%
Filtros de água e acessórios	2	5%
Jogos e apostas	1	2%
Lanchonete	1	2%
Material de limpeza	1	2%
Material elétrico e hidráulico	1	2%
Móveis planejados, alumínio e consertos	1	2%
Papelaria	3	7%
Peças automotivas	4	9%
Perfumes e cosméticos	1	2%
Rações para cães e gatos	1	2%
Roupas	3	7%
Sorveteria	3	7%
Suplementos alimentares	1	2%
Vidros e alumínio	1	2%
Total: 24 Segmentos	44	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Já as 42 empresas de serviços se dividem em 23 segmentos, com uma maior representatividade de oficinas mecânicas (23%) e salões de beleza (9%). Ainda existem 22 tipos de segmentos, sendo que 10 deles tem apenas uma loja, cada; outros 3 segmentos têm duas lojas cada; e mais 2 tipos de segmentos com três lojas, cada. Todos estão destacados na tabela 6.

Tabela 6 – Segmentação das empresas do ramo de serviços

Segmentos de atuação	Quantidade	%
Assistência técnica para celulares	3	7%
Banco	2	5%
Chaveiro	1	2%
Clínica odontológica	3	7%
Clínica veterinária	1	2%
Comunicação visual	1	2%
Estética e cosméticos	1	2%
Correspondente bancário	1	2%
Costura	1	2%
Colégio	1	2%
Escritório contábil	1	2%
Escritório de advocacia	2	5%
Hotelaria	1	2%
Lotérica	1	2%
Manutenção de ar-condicionado	1	2%
Manutenção de eletrodomésticos	2	5%
Oficina mecânica	10	24%
Projetos arquitetônicos	1	2%
Retífica	1	2%
Manutenção e peças para eletrodomésticos	1	2%
Salão de beleza	4	10%
Serviços gráficos	1	2%
Terapia funcional	1	2%
Total: 23 Segmentos	42	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Esses dados indicam uma relação proporcional entre varejo e serviços, mas com um maior protagonismo de farmácias e empresas de produtos e serviços automotivos. Foi constatado que a maior presença desses segmentos, contribuem expressivamente para identificação do comércio daquele aglomerado e são notoriamente um dos principais responsáveis por destacarem a identidade comercial da Rua Santa Catarina, vinculado à cultura local. Suzigan; Cérron; Diegues Jr. (2005) reforçam que o acentuado grau de competição e concorrência nesses aglomerados, revela uma grande cooperação entre os lojistas, de forma que esta sinergia se transforme em uma cultura entre os seus protagonistas.

Em relação ao perfil dos entrevistados, 45 deles são proprietários, o que equivale a pouco mais da metade dos participantes (52%), sendo que os demais que mais responderam foram 18 gerentes (21%) e 10 atendentes (12%). Os outros 13 questionários (15%) foram preenchidos por funcionários de diferentes cargos que tiveram autorização das suas respectivas empresas para preencher o formulário de pesquisa. A tabela 7 traz esses números em detalhes.

Tabela 7 – Função dos entrevistados

Função do entrevistado	Nº de Participantes	%
Proprietário	45	52%
Gerente	18	21%
Atendente	10	12%
Vendedor	2	2%
Analista Contábil	1	1%
Auxiliar Administrativo	1	1%
Capoteiro	1	1%
Coordenador Pedagógico	1	1%
Diretor	1	1%
Farmacêutica	1	1%
Faturista	1	1%
Mecânico	1	1%
Sócia	1	1%
Supervisor	1	1%
Técnico em Eletrônica	1	1%
Total	86	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.2 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA LOCALIZAÇÃO DO AGLOMERADO

Sobre os aspectos referentes à localização do aglomerado, foram levantados os principais pontos positivos e negativos. Os aspectos positivos que tiveram as maiores notas foram: fluxo intenso de pessoas (24%); variedade de opções para os clientes (16%); concentração de lojas de vários segmentos (12%) e reconhecimento da rua como ponto comercial importante (10%). Os outros 19 aspectos tiveram percentuais menores que 10%, mas se destacaram pela quantidade e diversidade de pontos positivos citados pelos entrevistados. A tabela 8 descreve melhor esses dados:

Tabela 8 – Pontos positivos por estarem localizados em um aglomerado

Aspectos Positivos do Aglomerado	Frequência	%
Fluxo intenso de pessoas	27	24%
Variedade de opções para os clientes	18	16%
Concentração de lojas de vários segmentos	13	12%
Reconhecimento da rua como ponto comercial importante	11	10%
Visibilidade	8	7%
Preços atrativos	5	4%
Melhor atendimento	4	4%
Fidelização dos clientes	3	3%
Imóvel próprio	3	3%
Poder de escolha	3	3%
Acesso a produtos e serviços essenciais	2	2%
Crescer junto com a concorrência	2	2%
Facilidade de acesso para os clientes	2	2%
Segurança	2	2%
Acesso a bancos e supermercados	1	1%
Associação de produto ao local	1	1%
Boa localização	1	1%
Facilidade em encontrar complementos	1	1%
Maior atratividade para a clientela	1	1%
Poder indicar outros concorrentes	1	1%
Produtos de qualidade	1	1%
Proximidade com fornecedores	1	1%
Proximidade com outras ruas importantes	1	1%
Total	112	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os pontos positivos que se destacaram na pesquisa foram: o fluxo intenso de clientes, a variedade de opções de lojas de segmentos diferentes e a visibilidade do local, entre outros pontos citados. Eles refletem o reconhecimento da importância competitiva do local, que geram atratividade e preenchem as preferências dos clientes. Teller (2008) indica que as empresas instaladas em concentrações geográficas competem e colaboram simultaneamente, por meio da infraestrutura local, tais como acessibilidade, segurança e um maior fluxo de clientes. Segundo Arentze *et al.* (2005), isso acontece porque as aglomerações de lojas promovem um estímulo à atratividade local para os clientes com propósito único ou múltiplo de compras.

Os pontos negativos chamam a atenção por serem mais concisos e com uma maior ocorrência percentual dos aspectos: concorrência de preços (24%); restrição de estacionamento nas vias públicas (24%) e concorrência injusta (16%). Assim como nos pontos positivos, a tabela 9 mostra que os demais pontos negativos, sendo 24 no total, tiveram valores mais dispersos, com percentuais variando entre 1% à 6%.

Tabela 9 – Pontos negativos por estarem localizados em um aglomerado

Pontos Negativos	Frequência	%
Concorrência de preços	16	24%
Restrição de estacionamentos nas vias públicas	16	24%
Concorrência desleal	11	16%
Falta de estacionamento para os clientes	4	6%
Muitos concorrentes	4	6%
Falta de segurança	3	4%
Mais opções de concorrentes para os clientes	3	4%
Alto risco de perda de clientes para os concorrentes	1	1%
Aumento da concorrência	1	1%
Baixa margem de lucro	1	1%
Desconfiança dos concorrentes	1	1%
Dificuldades em disputar com concorrentes maiores	1	1%
Falta de novidades	1	1%
Falta de visibilidade da loja	1	1%
Lucros menores por causa dos grandes concorrentes	1	1%
Mercado pequeno para a grande demanda	1	1%
Pouca variedade de produtos e preços	1	1%
Total	67	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De uma maneira geral, os entrevistados apontaram 112 pontos positivos contra 67 negativos. Esse saldo favorável demonstra o quanto a percepção do consumidor, em relação à diversidade e à complementaridade das lojas de um agrupamento, influencia, significativamente, a avaliação e a preferência dos clientes. Lojas sem atratividade podem impactar negativamente a imagem, diminuir a quantidade de consumidores, reduzir as vendas e ainda afetar a atratividade de todo o aglomerado (PARENTE *et al.*, 2012).

Os entrevistados foram questionados se houve o fechamento de empresas de pequeno e médio porte após a instalação de outras empresas de grande porte na Rua Santa Catarina. A tabela 10 mostra que das 80 respostas coletadas, 56 dos entrevistados (70%) responderam que não houveram fechamentos de lojas, enquanto os 24 restantes (30%) afirmaram que houve fechamentos.

Tabela 10 – Fechamento de lojas de pequeno e médio porte

Respostas	Quantidade	%
Sim	24	30%
Não	56	70%
Total	80	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os que confirmaram o fechamento de outras empresas menores, relataram que o principal motivo foi a impossibilidade de concorrência com o portfólio de produtos e serviços mais baratos e mais competitivos trazidos pelos novos entrantes. A atratividade dessas lojas tem origem na influência que elas promovem por meio de benefícios dos custos, prazos e opções de pagamentos, assim como pelas promoções de venda (COSTA; ALMEIDA, 2008; MONDO, COSTA, 2013).

Eles ainda descreveram que existe uma preferência dos clientes por marcas mais tradicionais no mercado, como as farmácias de grandes redes. Ainda acrescentaram a dificuldade com a falta de capital para fazer novos investimentos e poder competir no mesmo nível dos concorrentes maiores, tendo que se contentar com margens de lucros menores.

4.3 ANÁLISE DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DO AGLOMERADO

A partir dos resultados coletados na pesquisa, os efeitos observáveis e os seus fundamentos de performance competitiva correspondentes, foram agrupados de acordo com as médias obtidas, dividindo-os nos seguintes grupos, conforme o método de Donaire *et al.* (2013):

1º Grupo: Efeitos observáveis mais importantes: média superior a 7,5;

2º Grupo: Efeitos observáveis menos importantes: média inferior a 2,5;

3º Grupo: Efeitos observáveis intermediários: média entre 2,5 e 7,5.

4.3.1 Análise Competitiva dos Efeitos Observáveis Mais Importantes

Na tabela 11, nota-se que apenas dois efeitos tiveram nota superior a 7,5, sendo, então, classificados como mais importantes. O efeito “maior atratividade para os clientes” recebeu a maior média de toda a pesquisa (8,163) e o menor desvio padrão (2,444), enquanto “maior facilidade para se relacionar com os fornecedores” ficou com a segunda maior média (7,651) e com o segundo menor desvio padrão de toda a pesquisa (2,530).

Tabela 11 – Efeitos observáveis mais importantes

Efeitos Observáveis (assertivas)	Média	Desvio Padrão	Fundamentos
Maior atratividade para os clientes	8,163	2,444	2 e 4
Maior facilidade para se relacionar com os fornecedores.	7,651	2,530	2

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Esses resultados representam os fundamentos de competitividade 2 e 4, que obtiveram as seguintes frequências, como apresentado na tabela 12.

Tabela 12 – Fundamentos com maior frequência do 1º grupo

Fundamentos	Frequência
2 - Abrangência de negócios viáveis e relevantes	2
4 - Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas	1

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A “abrangência de negócios viáveis e relevantes” obteve a maior frequência, aparecendo em ambos os efeitos observáveis. Zaccarelli *et al.* (2008) explicam que esse fundamento se destaca quando existe complementaridade dos produtos ofertados e apoio mútuo entre empresas concorrentes. Trazendo para o contexto da Rua Santa Catarina, isso significa dizer que a variedade expressiva de lojas de vários segmentos, revela que há uma maior oferta, variedade e disponibilidade de negócios que conseguem preencher as demandas dos clientes. Segundo Lastres e Cassiolato (2003) a concentração de empresas em um mesmo local incentiva a atratividade de clientes, ocasionando maior demanda por produtos e serviços disponíveis no *cluster*.

O fundamento “equilíbrio com ausência de posições privilegiadas” aparece apenas no efeito que obteve a maior média (maior atratividade para os clientes). Ele é um indicador de alto sortimento de empresas que fornecem um mesmo produto ou serviço, sem posição privilegiada entre elas (ZACCARELLI *et al.* 2008). Para Porter (1990) esse é um demonstrativo de alta competitividade. No aglomerado desta pesquisa, apesar de existir uma maior representatividade de farmácias e empresas de produtos e serviços automotivos, a diversidade de segmentos de diferentes áreas de atuação, justifica a concorrência equilibrada entre elas.

A análise estatística descritiva desse grupo evidencia que os desvios padrões das suas respectivas médias foram os menores de toda a pesquisa, certificando resultados mais concretos e com maior grau de confiabilidade.

4.3.2 Análise Competitiva dos Efeitos Observáveis Menos Importantes

Para esse grupo não foram computadas médias com valores abaixo de 2,5, condição para identificação dos efeitos observáveis menos importantes. Porém, algumas pesquisas anteriores podem ajudar a ter uma melhor compreensão desse resultado.

Em um estudo conduzido por Donaire *et al.* (2013), em um aglomerado com 128 lojas de veículos no município de São Paulo, constatou-se que os únicos fundamentos identificados para esse grupo foram “especialização das empresas”, segundo os autores, provavelmente por um erro de interpretação dos entrevistados para esse fundamento; e “estratégia de resultado orientada para o *cluster*”. Esse último fundamento também aparece nos efeitos observáveis menos importantes da pesquisa de Siqueira *et al.* (2010) com 126 lojas de um aglomerado comercial, constatando, em ambas os estudos, a falta de governança nesses aglomerados.

Por outro lado, é importante destacar que os principais aglomerados varejistas são de dois tipos: os planejados, com destaque para os shopping centers, que evoluem por governança; e os não planejados, como as ruas de comércio, situadas nos centros das cidades ou em bairros.

Parente *et al.* (2012), explicam que os aglomerados não planejados se desenvolvem espontaneamente e evoluem sem qualquer entidade organizacional para controlá-lo ou promovê-lo, ou seja, não existe governança em aglomerados espontâneos de rua. Assim, pode-se afirmar que a falta de notas para esse grupo em aglomerados não planejados, é um fato comum de acontecer.

4.3.3 Análise Competitiva dos Efeitos Observáveis Intermediários

Os efeitos observáveis em situação intermediária aparecem em 22 das 24 questões da pesquisa, o que corresponde a 91,6% das questões. Nessa etapa da análise, as médias extraídas nesse grupo foram organizadas em ordem decrescente, conforme apresentado na tabela 13, de maneira a obter uma melhor compreensão de como os efeitos observáveis foram pontuados pelos entrevistados por ordem de importância.

Tabela 13 – Efeitos observáveis em situação intermediária (Continua)

Efeitos Observáveis (assertivas)	Média	Desvio Padrão	Fundamentos
Preços menores	7,151	2,884	2 e 4
Uma concorrência mais forte do que em lojas “isoladas”	7,212	3,266	4

(Conclusão)

Maior probabilidade de fechamento de lojas não competitivas.	6,202	3,296	4 e 7
Mais facilidade para contratação de mão-de-obra.	6,349	3,333	9
Mais empresas que vendem produtos ou serviços complementares.	6,607	3,196	2
Desenvolvimento de uma cultura própria da região.	6,620	3,193	9
Mais informações sobre novidades para o seu negócio.	6,627	2,883	3, 6, 8 e 10
Maior facilidade para se manter atualizado em tecnologia.	6,627	3,063	3, 6, 8, 9 e 10
Maior facilidade para aprender com outras lojas.	6,405	3,461	3, 6, 8 e 9
Funcionários mais satisfeitos por trabalharem no local.	6,435	3,428	9
Mais informações sobre produtos novos.	6,643	3,107	3, 6 e 8
Maior facilidade para se relacionar com os concorrentes.	5,429	3,479	6 e 8
Menos intermediários.	5,542	3,455	2
Mais dificuldade para vendas de produtos exclusivos.	4,131	3,683	4
Maior facilidade para venda de produtos obsoletos/ultrapassados.	4,289	3,900	5
Menos necessidade de estoques.	4,429	3,527	2
Maior cooperação entre as lojas.	4,711	3,366	6, 8 e 9
Mais integração entre as lojas concorrentes.	4,762	3,368	8
Mais facilidade para fazer parte de associação de lojistas.	4,952	3,783	11
Necessidade de investir menos para abrir uma loja.	3,247	3,338	3
Menos despesas do dia a dia.	3,847	3,329	3
Maior apoio dos órgãos públicos (Prefeitura, Governo Estadual etc).	2,929	3,751	11

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na tabela 14 aferem-se as frequências absoluta e relativa das médias que o 3º grupo obteve, com os seus fundamentos correspondentes.

Tabela 14 – Frequência absoluta e relativa das médias do 2º grupo

Médias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Fundamentos
Acima de 6,0	9	40,91%	2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10
Acima de 4,0	6	27,27%	2, 4, 5, 6, 8, 9, 11
Acima de 5,0	2	9,09%	2, 6, 8
Acima de 7,0	2	9,09%	2, 4
Acima de 3,0	2	9,09%	3
Acima de 2,0	1	4,55%	11
Total	22	100%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nota-se que houve uma predominância de médias acima de 6,0 (40,91%), onde foram pontuados os fundamentos 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9 e 10. Em seguida, as médias acima de 4,0 (27,27%) foram as que tiveram a segunda maior frequência, acolhendo os fundamentos 2, 4, 5, 6, 8, 9 e 11. As médias que tiveram frequências idênticas (9,09%) foram aquelas acima de 5,0, para os fundamentos 2, 6 e 8; acima de 7,0, para os fundamentos 2 e 4 e; acima de 3,0, apenas para o fundamento 3. A média com a frequência mais baixa da pesquisa, acima de 2,0 (4,55%), diz respeito apenas para o fundamento 11.

A tabela 15 apresenta a frequência que cada fundamento de competitividade obteve:

Tabela 15 – Frequências dos fundamentos de competitividade

Fundamentos	Frequência
8 - Uniformidade de nível tecnológico	7
3 - Especialização das empresas	6
6 - Cooperação entre empresas	6
9 - Cultura da comunidade adaptada ao cluster	6
2 - Abrangência de negócios viáveis e relevantes*	4
4 - Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas*	4
10 - Caráter evolucionário por introdução de tecnologias	2
11 - Estratégia de resultado orientada para o cluster	2
5 - Complementaridade por utilização de subprodutos	1
7 - Substituição seletiva de negócios	1

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Legenda: (*) Também aparece em outra tabela.

Destaca-se uma maior presença dos fundamentos 8, 3, 6 e 9, nessa ordem, com os fundamentos 2 e 4 com uma frequência intermediária, seguidos dos fundamentos 10, 11, 5 e 7 com as menores frequências.

A análise dos efeitos observáveis que aparecem com as maiores médias (acima de 7,0), correspondem aos fundamentos “abrangência de negócios viáveis e relevantes” e “equilíbrio com ausência de posições privilegiadas”, são responsáveis pela atratividade de consumidores, já destacados anteriormente na análise dos efeitos observáveis mais importantes. A abrangência de negócios viáveis e relevantes refere-se às atividades complementares que outras empresas exercem quando estão próximas entre si (GASPAR *et al.*, 2015). A boa pontuação dos lojistas para esses fundamentos, asseverou que o número representativo e ao mesmo tempo equilibrado de segmentos varejistas e de serviços atuando em conjunto são responsáveis pela atratividade do local, ocasionando a ausência de posições vantajosas entre elas e um portfólio de preços mais convidativo.

Os efeitos observáveis referentes aos fundamentos “uniformidade no nível tecnológico”, “especialização das empresas” e “cooperação entre empresas” estão relacionados

com o fluxo de informações no aglomerado. Esses grupos receberam notas médias consideráveis (acima de 6,0), o que reforça uma maior proximidade com os aspectos relativos à troca de informações entre os lojistas, em detrimento dos aspectos tecnológicos.

Siqueira *et al.* (2010), explicam que dentro do contexto varejista, a uniformidade no nível tecnológico tem muito mais a ver com a característica dos produtos que são vendidos, do que o serviço varejista propriamente dito. Sendo assim, essa mesma premissa se justifica para as empresas de serviços ali instaladas, considerando que a natureza dos seus negócios demanda troca constante de informações que acabam sendo compartilhadas impulsionadas pela dinâmica competitiva do ambiente.

Ainda sobre os aspectos tecnológicos, para Perry (2005) a velocidade das mudanças tecnológicas facilita para os fornecedores atenderem com maior prontidão as empresas integradas em redes, do que aquelas que trabalham individualmente. Para as empresas do aglomerado deste estudo, isso facilita a atualização de novas demandas e rápida reposição de estoques. O autor adiciona que a presença dos fundamentos relativos à especialização das empresas e a cooperação entre elas, criam uma cultura de adaptação dessas organizações para um ambiente comercial de grande competitividade.

Essa última perspectiva também está atrelada ao fundamento “cultura da comunidade adaptada ao cluster”. Esse fundamento diz respeito ao comportamento social da comunidade local, ligado ao aglomerado e o seu desenvolvimento (ZACCARELLI *et al.*, 2008). As médias acima de 6,0 para cinco efeitos observáveis desse fundamento, comprovam que existe a presença de uma cultura própria no local associada ao aglomerado.

Os efeitos observáveis reunidos em torno do fundamento “caráter evolucionário por introdução de novas tecnologias” fazem alusão direta ao trânsito de informações existente entre as lojas, embora ainda aconteça de maneira informal, onde eles procuram atender aos seus interesses individuais, mas, de certa forma, acabam contribuindo involuntariamente para todo o coletivo. Esse nível de confiança exige um raciocínio inovador para formular estratégias empresariais de equilíbrio entre cooperação e competição, bem como de muita resiliência para suportarem mudanças e não se abalarem por elas durante esse processo (SILVA, 2016).

O fundamento “substituição seletiva de negócios” teve uma média importante (6,202), apesar do desvio padrão alto (3,296). A variedade de opções de produtos e serviços disponíveis no aglomerado, justificam essa pontuação, o que é apontado por Porter (1990) como um fator de alta competitividade.

Em contrapartida, o baixo desempenho obtido pelo fundamento “estratégia de resultado orientada para o *cluster*”, com a menor média (2, 929) deste estudo e um desvio padrão alto (3,751), demonstram a ausência de governança no aglomerado. Segundo Zaccarelli *et al.* (2008) a governança contribui para os interesses e a sobrevivência de um *cluster*. Esse resultado se explica pela falta de apoio dos órgãos públicos e a inexistência de associações de lojistas do aglomerado.

A assertiva “maior facilidade para venda de produtos obsoletos/ultrapassados” obteve uma média baixa (4,289) e o desvio padrão mais alto da pesquisa (3,900). Ela diz respeito ao fundamento “complementaridade por utilização de subprodutos”. Esse baixo desempenho se justifica devido ao aglomerado não ser totalmente formado por lojas de varejo, mas apenas por 51% delas, enquanto que as outras 49% são de empresas de serviços. De qualquer forma, Siqueira *et al.* (2010) esclarecem que a ocorrência de subprodutos no varejo é ínfima.

Na sequência, será apresentada uma compilação dos objetivos alcançados na pesquisa.

4.4 RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

As principais informações sobre a caracterização das empresas da Rua Santa Catarina, estão resumidas no quadro 10. Nesse quadro estão descritos os resultados sobre a classificação do porte das empresas, os pontos positivos e negativos do aglomerado e os principais motivos relatados pelos entrevistados sobre o fechamento de lojas de pequeno porte, após a instalação de outras empresas de grande porte.

Quadro 10 – Resultados alcançados na pesquisa (Continua)

Caracterização do Aglomerado		
Categorias de Análise	Descrição dos Resultados	Fundamentação Teórica
Classificação do Porte das Empresas	Participaram da pesquisa: 86 empresas, sendo 76 microempresas (ME) e 10 de pequeno porte (EPP).	SEBRAE-NA/DIEESE (2013)
Aspectos Positivos e Negativos da Localização do Aglomerado	- Pontos negativos: fluxo intenso de pessoas, variedade de opções para os clientes, concentração de lojas de vários segmentos, reconhecimento da rua como ponto comercial importante. - Negativos: Concorrência de preços injusta, proibição de estacionamento, concorrência desleal.	Arentze <i>et al.</i> (2005); Teller (2008); Parente <i>et al.</i> (2012).

(Conclusão)

Motivos para o fechamento de lojas após a instalação de empresas de grande porte.	Apenas 24 entre 80 entrevistados confirmaram o fechamento de outras lojas pelos seguintes motivos: Impossibilidade de concorrer com o portfólio de produtos e serviços mais baratos e competitivos; preferência dos clientes por marcas mais tradicionais; dificuldade de obter capital para fazer novos investimentos e competir no mesmo nível.	Costa; Almeida, 2008; Mondo, Costa, 2013.
---	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O quadro 11 apresenta os resultados encontrados na pesquisa para os objetivos geral e específicos. Os objetivos específicos se referem à caracterização do perfil das empresas pertencentes ao aglomerado e a análise das vantagens competitivas para os lojistas instalados no aglomerado, enquanto o objetivo geral procurou identificar se o aglomerado estudado se caracteriza como um *cluster* comercial varejista.

Quadro 11 – Principais objetivos alcançados na pesquisa (Continua)

Principais Objetivos Alcançados na Pesquisa		
Objetivos específicos	Resultados	Fundamentação Teórica
Caracterizar o perfil das empresas pertencentes ao aglomerado	Das 86 empresas participantes do estudo, 76 são microempresas (ME) e 10 são de pequeno porte (EPP). Elas se dividem em 44 lojas do ramo de comércio, e 42 do ramo de serviços. Todas elas estão distribuídas em 47 segmentos diferentes de atuação.	Suzigan; Cérron; Diegues Jr. (2005); SEBRAE-NA/DIEESE (2013).

(Conclusão)

Analisar as vantagens competitivas que os lojistas obtêm por se localizarem em um aglomerado comercial	Efeitos observáveis mais importantes: Maior atratividade, complementaridade e apoio entre concorrentes, variedade de produtos e serviços que atendem as demandas dos clientes.	Porter (1990); Lastres e Cassiolato (2003); Perry (2005); Zaccarelli <i>et al.</i> (2008); Siqueira <i>et al.</i> (2010); Parente <i>et al.</i> (2012); Donaire <i>et al.</i> (2013); Silva (2016).
	Efeitos observáveis menos importantes: Não tiveram notas suficientes, portanto, novos estudos precisam ser feitos.	
	Efeitos observáveis intermediários: Atratividade devido à variedade de segmentações de varejo e serviços em um mesmo local; ausência de posições privilegiadas; preços mais atrativos; maior troca de informações entre as lojas facilitando o atendimento de demandas; variedade de produtos e serviços; reconhecimento da rua como ponto comercial importante; falta de governança.	
Objetivo geral	Foi identificado que a Rua Santa Catarina não atende aos critérios de classificação de <i>clusters</i> de Zaccarelli <i>et al.</i> (2008). Portanto, ela se categoriza como um aglomerado varejista em desenvolvimento.	Zaccarelli <i>et al.</i> (2008).

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O próximo e último capítulo apresenta as conclusões, limitações e as sugestões de pesquisa, seguidas das referências e do anexo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade desta pesquisa foi identificar se o aglomerado de empresas da Rua Santa Catarina, na cidade de Aracaju (SE), pode ser considerado um *cluster* comercial varejista, tendo como referência o modelo de performance competitiva de Zaccarelli *et al.* (2008). Para esses autores, fazer parte de um *cluster* varejista, promove benefícios devido à vasta disponibilidade de produtos e preços confiáveis, além das vantagens que as empresas de um *cluster* tem sobre outras isoladas geograficamente (ZACCARELLI *et al.*, 2000).

Para alcançar esse objetivo, foram propostos como objetivos específicos: caracterizar o perfil das empresas e; analisar as vantagens competitivas que os lojistas obtêm por se localizarem em um aglomerado comercial.

O primeiro objetivo revelou que as 86 empresas que participaram do estudo são formadas por 76 microempresas (ME) e 10 empresas de pequeno porte (EPP). Essas empresas estão divididas em diversificados segmentos de varejo e serviços, sendo que os segmentos com maior representatividade são as 4 lojas de peças automotivas, 10 oficinas mecânicas e 10 farmácias. O que explica o protagonismo desses segmentos, é a quantidade de clínicas médicas e empresas de peças e serviços para veículos, instaladas no entorno do aglomerado da pesquisa.

O segundo objetivo foi construído com base na análise dos três grupos que representam a correspondência entre os efeitos observáveis aplicados nas questões da pesquisa, com os fundamentos de competitividade de Zaccarelli *et al.* (2008).

Os resultados dos efeitos observáveis mais importantes mostram que os seus fundamentos de competitividade mais bem pontuados foram “abrangência de negócios viáveis e relevantes” e “equilíbrio com ausência de posições privilegiadas”. Esses resultados provaram que a grande diversidade de empresas de produtos e serviços, são responsáveis pela atratividade do aglomerado.

Já os efeitos observáveis menos importantes não tiveram qualquer pontuação, o que, para aglomerados não planejados, é considerado um fato convencional e previsível.

As melhores notas dos efeitos observáveis intermediários, foram para os fundamentos: abrangência de negócios viáveis e relevantes; equilíbrio com ausência de posições privilegiadas; uniformidade no nível tecnológico; especialização das empresas; cooperação entre empresas do *cluster*; cultura da comunidade adaptada ao *cluster*; substituição seletiva de negócios do *cluster* e; caráter evolucionário por introdução de novas tecnologias. Eles mostram que existe um reconhecimento dos lojistas da relevância do aglomerado como um ponto

comercial consolidado. A competição entre as lojas com preços equilibrados e o fluxo de informações compartilhado informalmente entre elas, são os principais fatores que contribuem para o atendimento das demandas de todos os seus integrantes.

Os únicos fundamentos com baixo desempenho foram “complementaridade por utilização de subprodutos” o que se justifica por não haver um predomínio de lojas que vendem apenas produtos, mas por também existir um percentual quase idêntico de empresas do ramo de serviços no aglomerado; e o outro fundamento foi “estratégia de resultado orientada para o *cluster*”, esse último motivado pela falta de governança no aglomerado.

A partir desses resultados e respondendo ao problema levantado para esta pesquisa, foi constatado que a Rua Santa Catarina ainda não pode ser caracterizada como um *cluster* varejista. Não existe governança no aglomerado e a venda de produtos obsoletos é praticamente inexistente. Sendo assim, ela se classifica apenas como um aglomerado comercial simples ou em processo de desenvolvimento.

As limitações encontradas durante a pesquisa basicamente dizem respeito ao impasse inicial de alguns lojistas em compartilhar informações, acreditando que outros concorrentes poderiam obter algum acesso a elas e assim conseguir algum tipo de vantagem. Também houve dificuldade de acesso em algumas empresas, que demonstraram receio por julgarem se tratar de algum órgão governamental interessado em fiscalizar seus estabelecimentos. Para contornar essas situações, foram necessários constantes esclarecimentos do pesquisador para que não houvessem informações desencontradas e a pesquisa não fosse prejudicada.

Diante dos resultados alcançados, recomenda-se que mais estudos sejam aplicados em aglomerados comerciais varejistas, mas que sejam voltados para um único segmento de atuação, como acontece nos principais bairros e centros comerciais das capitais e regiões metropolitanas. Assim, essa seria uma maneira de evidenciar a importância e as vantagens desses aglomerados, que tem maior participação e relevância no cotidiano das sociedades como um todo.

REFERÊNCIAS

- ALTENBERG, T. MEYER-STAMER, J. How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America, **World Development**, v. 27, n. 9, pp. 1693- 1713, 1999.
- ALVES, J. N. **O processo de desenvolvimento e mudança das redes interorganizacionais**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-graduação em Administração, RS, 2016.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Análise das publicações nacionais sobre estudos em relacionamentos interorganizacionais 2004-2009. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 169-198, abr./jun. 2013.
- AMATO NETO, J. **Gestão de Sistemas Locais de Produção e Inovação (Clustes/APLs)**, Atlas 1ª ed. São Paulo, 2009.
- 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.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. Ed. Espec., 2004.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura**. Porto Alegre: Paz e Terra, 1999.
- CHIEN, T. H.; CHUNG-SHAN; PENG, T. J. Competition and Cooperation Intensity in a Network – A Case Study in Taiwan Simulator Industry. **Journal of American Academy of Business**. Cambridge. Vol. 7, num. 2, september 2005, p. 150.
- CIPOLLA, J. H. M. **Fatores do ambiente de negócios para a formação de centros de excelência: um estudo com subsidiárias de multinacionais no Brasil**. Tese (doutorado) – Universidade de São Paulo, 2011.
- COLLA, J. E. **A influência da estratégia colaborativa no conteúdo estratégico em rede de empresas**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, 2009.
- COSTA, E. S.; DONAIRE, D.; GASPAR, M. A. Clusters comerciais: um estudo sobre uma aglomeração de lojas têxteis em São Paulo. **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 98, maio-ago/2016.
- COSTA, E. S.; FERREIRA, A. M. S.; SANTOS, L. A. Processo de identificação de um cluster comercial de pubs localizado na região metropolitana de São Paulo. **Revista Ciência Contemporânea**, v.4, n.1, p. 113 – 126, jun./dez. 2018.

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 ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, III, Curitiba, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008, p. 1-16.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DE ALMEIDA, R. Estudo de caso: foco temático e diversidade metodológica, In: ALONSO, A. RONALDO, A. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais: Bloco Qualitativo**. Sesc São Paulo/CEBRAP, São Paulo, 2016.

DONAIRE, D.; GASPAR, M. A.; SILVA, R. S.; FITTIPALDI, M. A. S. competitividade de clusters comerciais: estudo sobre uma aglomeração de pequenas lojas de veículos no município de São Paulo. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.7, n.3, p.64- 78, 2013.

DONATO, H. C.; SILVA, R. S.; FARINA, M. C.; PINHEIRO, L. R. D.; PERETTI, L. C. Competitive advantage through coopetition: A Case Study in Bulk Liquid Terminal Business in Santos City. **Business and Management Review**, SPECIAL ISSUE – V|4|N|7| February | 2015, ISSN: 2047 – 0398.

DOZ, Y. L., HAMEL, G. **Alliance advantage**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

FILHO, J. R. S. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Tese de doutorado. Porto Alegre, 2006.

FITTIPALDI, M. A. S.; DONAIRE, D. A atratividade no varejo em *clusters* comerciais espontâneos na visão de consumidores e varejistas. **Gestão & Regionalidade**. São Caetano do Sul, SP. v. 36, n. 109, p. 04 – 30, set./dez., 2019.

GASPAR, M. A.; SILVA, R. S.; ZUCHINI, V. D.; RENZO, G., SOUZA, J. V. Vantagens Competitivas de um Cluster Comercial Varejista: Estudo de Caso da Rua Jurubatuba. **SINERGIA – Revista do Instituto de Ciências Econômicas, administrativas e contábeis (ICEAC)**. Rio Grande, 19 (1): 9 – 20, 2015.

GIGLIO, E. M.; GAMBA, J. R.; Análise de cooperativas habitacionais a partir dos fatores estruturantes da sociedade em rede. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 22, n. 1, p. 3 – 19, jan./mar. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOLLERWEGER, C.; ROHDEN, S. F. Dificuldades do modelo de coopetição: um caso internacional de relações interorganizacionais. **Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, VII, ENEO**, Curitiba, 2012.

HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Creating value through mutual commitment to business network relationships. **Strategic Management Journal**, Strat. Mgmt. J., 20: 467–486 (1999).

KLEIN, L. L.; PEREIRA, A. D. interdependência entre redes e empresas integrantes da evolução de redes interorganizacionais. **CADERNOS EBAPE.BR**, v. 17, Edição Especial, Rio de Janeiro, Novembro de 2019.

LACERDA, C. C. O.; SILVA, A. L. L.; SOUZA, S. M. A.; GONÇALVES, G. A. C. Análise comparativa da competitividade dos clusters de confecções nos municípios de Campina Grande - PB e de João Pessoa - PB: Aplicação do modelo teórico de Zaccarelli *et al.* (2008). **Qualit@s Revista Eletrônica**, Vol.15, N. 1, 2014, ISSN 1677 4280.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Novas políticas na Era do Conhecimento: o foco produtivo em arranjos produtivos e inovativos locais. **Revistas Parcerias Estratégicas**, Brasília, n. 17, p. 5 – 30, set. 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MASCENA., K. M. C.; FIGUEIREDO, F. C.; BOAVENTURA., J. M. G. Clusters e APL's: Análise Bibliométrica das Publicações Nacionais no Período de 2000 A 2011, **Revista de Administração de Empresas**, v.53 n.5 pp.454-468, 2013.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

MIRA, E. C. **Fatores impeditivos à formação do cluster turístico-cultural de Ilhéus, Bahia**. Dissertação (Mestrado), Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC / Universidade Federal da Bahia – UFBA, Ilhéus, BA, 2003.

MONDO, T. S.; COSTA, J. I. P. A Influência da promoção de vendas na captação de clientes: Um estudo na hotelaria catarinense. **Revista Brasileira de Marketing - REMark**, v. 12, n. 2, p. 87-107, 2013.

NEVES, M. P. S. **Análise da coopetição em redes horizontais de pequenas e médias empresas do RS na percepção dos gestores da rede**. 162 f Dissertação (Mestrado em Contabilidade), Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

PARENTE, J.; BRANDÃO, M. M.; MIOTTO, A. P.; PLUTARCO, F. Polos varejistas de rua ou shopping centers? comparando as preferências da baixa renda. **BBR – Brazilian Business Review**, Edição Especial, p.162-189, 2012.

PEREIRA, C. E. C.; MASCENA, K. M. C.; PILLI, L. E.; MAZZON, J. A. Análise das publicações internacionais sobre vantagem competitiva em clusters: uma pesquisa bibliométrica. In: SEMEAD - SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, XVI, São Paulo, 2013. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, pp. 1-16, 2013.

PEREIRA, J. P. C. N. **A concentração geográfica de empresas no agronegócio de flores:** uma análise das localidades de Holambra e Mogi das Cruzes. Tese (doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, 2007.

PERRY, M. **Business clusters: an international perspective.** New York: Routledge, 2005.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**, Boston, p. 77-90, 1998.

PORTER, M. E. **Competição:** Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations.** New York: The Free Press, 1990.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SANTOS, C. C. T. **Identificando clusters.** Uma proposta metodológica com aplicação empírica ao setor do turismo. Tese (mestrado) – Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal, 2007.

SANTOS, E. A.; RIMONATO, I. P. DE O. S. Redes colaborativas de inovação e suas contribuições para a vantagem competitiva de um cluster comercial. **XVI SEMEAD – Seminários de Administração**, out. 2013, ISSN 2177-3866.

SANTOS, S. C. **Competitividade em aglomerados regionais de micro e pequenas empresas de base tecnológica:** o caso do vale da eletrônica brasileiro. Tese (doutorado) – Universidade de São Paulo, 2013.

SARTURI, G. VARGAS, A. F.; BOAVENTURA, J. M. G.; DOS SANTOS, S. A. Análise da competitividade do *cluster* da Serra Gaúcha (Brasil) em relação ao *cluster* Valle del Maule (Chile) através do modelo teórico de Zaccarelli *et al.* (2008). **ANPAD - VI Encontro de Estudos em Estratégia**, Bento Gonçalves – RS, 19 – 21 de maio de 2013.

SEBRAE. Portal Sebrae, 2013. Disponível em:
https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 03 jun. 2021.

SEBRAE. Portal Sebrae, 2018. Disponível em:
<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-04/mais-de-620-mil-micro-e-pequenas-empresas-foram-abertas-em-2020>. Acessado em 11 jul. 2021.

SEBRAE. Portal Sebrae, 2018. Disponível em:
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e>

[beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD](#). Acesso em: 03 jun. 2021.

SHMITZ, H. On the clustering of small firms. Institute of Development Studies. **Article in IDS Bulletin**, May 1992.

SILVA, R. S. **Coopetição em aglomerações comerciais planejadas e não planejadas**. Tese (doutorado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, 2016.

SILVA, R. S.; GASPAR, M. A.; FARINA, M. C. Ganhos competitivos em redes de cooperação: Estudo em uma Cooperativa de Pequenas Farmácias. **XVIII – SEMEAD Seminários de Administração**, novembro de 2015. ISSN 2177-3866.

SIQUEIRA, J. P. L.; GERTH, F. M.; BOA VENTURA, J. M. G. Análise da competitividade dos clusters industriais de calçados de Franca e Birigui. **Revista Gestão Organizacional**. V. 4, n. 2, jul./dez. 2011.

SIQUEIRA, J. P. L.; GUIMARÃES, C. I. M.; DONAIRE, D.; RIMONATO, I. P. O.; CARELLI, T. J. *Clusters comerciais; uma realidade estratégica no varejo*. **CLAV – 3º Congresso Latino Americano de Varejo**. 2010.

SIQUEIRA, J. P. L.; TELLES, R. Clusters de negócios: estrutura regional com vocação para competitividade global. **Revista da ESPM**, v. 13, n. 4, p. 27-34, 2006.

SIQUEIRA, J. P. L.; TELLES, R.; ROCCA, M. E.; GASPAR, M. A. Clusters varejistas: características responsáveis pela atração e afastamento de consumidores. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 38, Jan./Mar. 2015.

SUZIGAN, W.; CÉRROZ, A. P. M.; DIEGUES JÚNIOR, A. C. localização, inovação e aglomeração: o papel das instituições de apoio às empresas no Estado de São Paulo. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 2, p. 86 – 100, abr./jun. 2005.

TELLER, C. Shopping streets versus shopping malls: determinants of agglomeration format attractiveness from the consumers point of view. **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, v. 18, n. 4, pp. 381-403, 2008.

TELLER, C.; ELMS, J. Managing the attractiveness of evolved and created retail agglomeration formats. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 1, p. 25-45, 2010

TELLES, R. **Clusters e redes de negócios**. [Curitiba]: Iesde, 2008.

TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; DONAIRE, D.; GASPAR, M. A.; Atratividade em Clusters Comerciais: Um Estudo Comparativo de dois Clusters da Cidade de São Paulo. **Revista Gestão e Regionalidade**, v.29 n.85 p.47-62, 2013.

YIN. R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

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.

ZAMBANINI, M. E.; SLVA, R. S.; CORRÊA, R. O.; SALGADO, T. E. O. **Manual para elaboração e normalização de trabalhos acadêmicos**. Universidade Federal de Sergipe, Departamento de Administração, São Cristóvão, SE, 2021.

ZANCAN, C. *et al.* Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Pública** – Rio de Janeiro, 47 (3): 647 – 669, mai./jun. 2013.

ZINELDIN, M. (2004). Co-opetition: the organisation of the future. **Marketing Intelligence and Planning**, 22 (7), 780 - 790. DOI: 10.1108/02634500410568600.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

Questionário

Objetivo do questionário: Conhecer a opinião dos empresários e gestores das lojas sobre os fundamentos de competitividade em um cluster varejista.

Observações importantes: Nem você, nem sua loja, serão identificadas e somente serão divulgadas informações relativas a este questionário.

1) Quando existem lojas que vendem produtos semelhantes ou complementares muito próximas umas das outras, formando um agrupamento, surgem algumas características, que podem ser observadas. Em sua opinião, quais são os aspectos positivos e negativos de estar localizado em um agrupamento de lojas?

ASPECTOS POSITIVOS

ASPECTOS NEGATIVOS

2) A instalação de lojas de grande porte na região provocou o fechamento de lojas de pequeno e médio porte?

SIM ☐ NÃO ☐

Se sim, na sua opinião, quais as causas?

3) Nas questões abaixo, solicito por gentileza que atribua uma nota entre **0 (zero) = discorda totalmente** e **10 (dez) = concorda totalmente** para representar quanto você concorda ou discorda com as afirmações colocadas para representar o que ocorre nesses agrupamentos comerciais.

ASSIM PODEMOS DIZER QUE NOS AGRUPAMENTOS COMERCIAIS HÁ:

Afirmativas	Notas																						
Maior facilidade para se relacionar com os concorrentes.	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
Mais informações sobre produtos novos.	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
Mais informações sobre novidades para o seu negócio.	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
Maior atratividade para os clientes.	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
Preços menores.	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
Menos necessidade de estoques.	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
Menos despesas no dia a dia.	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
Necessidade de investir menos para abrir uma loja.	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
Uma concorrência mais forte do que em lojas “isoladas”	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
Mais integração entre as lojas concorrentes.	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
Mais empresas que vendem produtos ou serviços complementares	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

Por favor, preencha as seguintes informações sobre a loja:	
1) Número de funcionários: _____	2) Função do entrevistado na loja: ☐ Proprietário ☐ Gerente ☐ Outra função _____
3) A loja vende: _____ _____	