

**UNIVERSIDADE PAULISTA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ÁREA DE INFLUÊNCIA COMO INDICADOR  
DE COMPETITIVIDADE DE CLUSTERS  
VAREJISTAS**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**ADRIANE AKEMI ZENKE**

**São Paulo**  
**2020**

**UNIVERSIDADE PAULISTA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ÁREA DE INFLUÊNCIA COMO INDICADOR  
DE COMPETITIVIDADE DE CLUSTERS  
VAREJISTAS**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Renato Telles

**ADRIANE AKEMI ZENKE**

**São Paulo**  
**2020**

Zenke, Adriane Akemi.

Área de influência como indicador de competitividade de clusters varejistas / Adriane Akemi Zenke. - 2020.

66 f. : il. color. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2020.

Área de concentração: Redes de negócios.

Orientador: Prof. Dr. Renato Telles.

1. Concentrações comerciais. 2. Clusters varejistas.
3. Área de influência. I. Telles, Renato (orientador). II. Título.

**ADRIANE AKEMI ZENKE**

**ANÁLISE DA ÁREA DE INFLUÊNCIA COMO INDICADOR DE  
COMPETITIVIDADE DE CLUSTERS VAREJISTAS**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em São Paulo/SP \_\_/\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Renato Telles**  
**Universidade Paulista – UNIP**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Maciel Manoel de Queiroz**  
**Universidade Paulista – UNIP**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
**Profa. Dra. Susana Carla Farias Pereira**  
**Fundação Getulio Vargas - FGV**

## DEDICATÓRIA

Para Jairo Yoshimi Zenke (*in memoriam*), meu pai, que me fez apreciar e respeitar a natureza da vida. Para Eunice Mieko Okamura, minha mãe, que apesar da distância, me ensinou que é possível ver e viver a vida. Para Alexander Teruo Zenke, meu irmão e amigo. Para Yoshiko Zenke, em especial minha avozinha, que amo tanto.

## **AGRADECIMENTOS**

Meus agradecimentos para CAPES/PROSUP bolsa de estudo, aos Professores Doutores que compartilharam conhecimentos, aos amigos e colegas de classe e colaboradores da UNIP. Em especial, sinceros agradecimentos ao Prof. Dr. Renato Telles, que contribuiu com seu conhecimento e paciência. Muito obrigada!

## RESUMO

As organizações estão enfrentando ambientes cada vez mais competitivos e, neste sentido, adotando, entre outras estratégias, abordagens mais cooperativas e baseadas em perspectivas coletivas de operação. Concentrações comerciais de negócios oferecendo produtos correlatos para consumidores finais, tratados neste trabalho como clusters varejistas, constituem um exemplo, em geral, exitoso desse tipo de postura. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo investigar esse fenômeno, focalizando na propriedade do conceito de área de influência como um indicador consistente e relevante na avaliação da competitividade de clusters varejistas. Optou-se pela investigação de clusters de bares para o estudo de campo. Com base na revisão da literatura, buscou-se levantar fundamentação teórica e evidências empíricas que sustentassem a hipótese de associação significativa entre competitividade e área de influência para clusters varejistas. Os resultados apresentam indicações consistentes de relação entre competitividade e áreas de influência secundária e terciária de clusters varejistas, oferecendo um aporte inovador na apreciação da competitividade deles, assim como a viabilidade de utilização da área de influência como um marcador relevante na gestão dessas aglomerações.

**Palavras-chave:** Concentrações comerciais. Clusters varejistas. Redes de negócios. Área de influência. Competitividade.

## **ABSTRACT**

Organizations are facing increasingly competitive environments and, in this sense, are adopting, among other strategies, more cooperative approaches based on collective operation perspectives. Commercial business concentrations offering related products to end consumers, treated in this paper as retail clusters, are a generally successful example of this stance type. In this context, this study aims to investigate this phenomenon, focusing on the ownership of the influence area concept as a consistent and relevant indicator in the assessment of the retail cluster's competitiveness. We have opted to investigate pub clusters for the field study. Based on the literature review, we sought to raise the theoretical foundation and empirical evidence to support the hypothesis of significant association between competitiveness and influence area for retail clusters. The results show consistent indications of the relationship between competitiveness and secondary and tertiary influence areas of retail clusters, offering an innovative contribution in the assessment of retail clusters' competitiveness, as well as the feasibility for using the influence area as a relevant marker to clusters management.

**Keywords:** Commercial concentrations. Retail clusters. Business network. Influence area. Competitiveness.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Desenvolvimento de um cluster de negócios .....	18
Figura 2 – Regiões de clusters.....	35
Figura 3 – Questionário.....	38
Figura 4 – Coleta de dados.....	39
Figura 5 – Área primária, secundária e terciária .....	41

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Estatística descritiva dos dados.....	43
Tabela 2 – Análise de correlação entre variáveis do estudo.....	44
Tabela 3 – Teste de Kruskal-Wallis para áreas de influência.....	47
Tabela 4 – Teste de Kruskal-Wallis para indicadores de desempenho .....	47

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Fundamentos da performance competitiva de clusters.....	20
Quadro 2 – Concentrações comerciais na cidade de São Paulo.....	25
Quadro 3 – Síntese dos resultados do estudo.....	52

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	11
1.1 Problema e Questão de Pesquisa	13
1.2 Objetivo Geral	14
1.3 Objetivos Específicos	14
1.4 Justificativa	15
1.5 Estrutura do Trabalho	15
<b>2 REFERÊNCIAL TEÓRICO</b>	16
2.1 Clusters de Negócios	16
2.2 Capacidade competitiva de clusters de negócios	19
2.3 Concentrações comerciais sob a perspectiva de clusters varejistas	23
2.4 Área de influência como indicador relevante de clusters varejistas	26
2.5 Área de influência: métrica de competitividade para clusters varejistas?	29
2.6 Hipóteses de pesquisa	32
<b>3 METODOLOGIA</b>	33
3.1 Classificação da pesquisa	33
3.2 Objeto de pesquisa	34
3.3 Estratégia da pesquisa	35
3.4 Clusters varejistas: Vila Madalena, Engenheiro Caetano Álvares e Maia	36
3.5 Coleta de dados	37
3.6 Tratamento de dados	40
<b>4 RESULTADOS</b>	42
4.1 Análise estatística descritiva	42
4.2 Análise de correlação entre as variáveis	44
4.3 Análise comparativa entre as aglomerações de bares	46
<b>5 DISCUSSÃO</b>	49
<b>6 CONCLUSÃO</b>	53
6.1 Implicações teóricas e gerenciais	54
6.2 Limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos	55
<b>REFERÊNCIAS</b>	56

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente caracterizado pela economia de mercados globalizados, as organizações manifestam maior interesse em trabalhar no desenvolvimento de redes organizacionais, construindo relações de compromisso com o grupo social no qual está inserido (CAMAGNI, 1991; AYDALOT; KEEBLE, 2018; ASALOS, 2012; SIQUEIRA; TELLES; HOURNEAUX JUNIOR; TARTELI, 2012). Concentrações de negócios geograficamente próximos operando com ofertas correlatas, como clusters de negócios industriais, varejistas e turísticos, entre outros, são entendidos como redes organizacionais operando como sistemas integrados. Neste sentido, envolvem a gestão de recursos tangíveis e intangíveis, gerando lucro quando considerados rendimentos e custos (SCHWAB, 2016). A interação entre os atores nos clusters implica a construção de cooperação e confiança (GIGLIO; HERNANDES, 2012), potencializando a capacidade competitiva desses relacionamentos organizacionais. As concentrações comerciais de varejo atuam com lógicas e valores próprios, como comprometimento e capacidade de sobrevivência, orientados pelo desejo de concentrar-se nas suas competências essenciais e particularmente conciliar ações visando um objetivo comum com outras organizações (PEREIRA; POLO; SARTURI, 2013).

As organizações contemporâneas vêm passando por mudanças expressivas, diferenciando-se progressivamente das organizações hierárquicas da concepção *fordista* de produção, adotando novas configurações de operação e optando por intensificar a integração com outros negócios, assim, experimentando maior acesso às vantagens competitivas associadas ao desenvolvimento da capacidade de inovação e flexibilidade no uso de estrutura e redução de custos (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

As concentrações comerciais apresentam vantagens competitivas e avanços na capacidade para sua sobrevivência (PORTER, 1990; ZACCARELLI, 2000; SCHMITZ, 1999). Os lojistas tendem a ser polos geradores de postos de trabalho, resultando em diferentes benefícios para os colaboradores, ou seja, redução de custos em transações compartilhadas e melhoria na capacidade para resolver problemas comuns, por exemplo, o problema de abastecimento, satisfação do consumidor e, conseqüentemente, a redução na tributação de impostos e

desigualdade de renda (HUMAN; PROVAN, 1997). Neste sentido, concentrações comerciais oferecem produtos correlacionados (como, por exemplo, bares, artigos de festas, roupas e itens de casamento) e são um fenômeno alinhado ao interesse dos consumidores finais (pessoas, casais e famílias), compreendendo um espaço concentrado de maior oferta de produtos, preços, opções de pagamentos, variedade de produtos e serviços (BIBA et al., 2008; TELLES et al., 2013).

As concentrações comerciais têm estimulado as organizações a considerar o processo de escolha de compra do consumidor final (COSTA; ALMEIDA, 2008), sendo a variedade e o sortimento de produtos ou serviços oferecidos que atraem os consumidores finais (JOLSON; SPATH, 1973; SINHA; BANERJEE, 2001). No entanto, associado ao comportamento do consumidor final e ao valor percebido por ele, envolvem fatores sociais, culturais e situacionais na escolha (NICHOLSON et al., 2002; COSTA; ALMEIDA, 2008), assim como na imagem de ofertantes, marcas disponíveis, produtos, preços, atendimento, localização e qualidade.

O conceito de área de influência explica os principais impactos ambientais decorrentes da localização do negócio e da operação da atividade do mercado consumidor final, amplamente utilizado no varejo, pois oferece uma instrumentalização importante na avaliação de desempenho e na construção de estratégias para os lojistas (PETERSON, 1974). As obras seminais tratando esse conceito podem ser atribuídas a Applebaum (1966) e Huff (1964), embora alguns estudos anteriores tenham sugerido essa ideia (REILLY, 1929; CONVERSE, 1949). Segundo a metodologia do (GIS) *Geographical Information System* (CAN CUI, JIECHEN WANG; YINGXIA PU; JINSONG MA; GANG CHEN, 2012) é um software que apresenta informações espaciais que contribuem para análise ou representação de espaços sobre áreas de influência de interesse por permitir associação e relacionamento entre informações relevantes de negócio (densidade demográfica, localização de clientes, localização de varejistas etc.). Sua representação em mapas geográficos fornece dados cruciais para desenvolvimento de análises de mercado, podendo oferecer, dessa forma, uma métrica passível de associação à competitividade das unidades varejistas e potencialmente a clusters varejistas.

Desta forma, a literatura “Clusters comerciais: estudo sobre concentrações de bares na cidade de São Paulo” (TELLES; ALTHEMAN; SIQUEIRA, 2011) apresenta um modelo de competitividade de cluster de negócios, a começar pelo modelo

simples de identificação da existência de um cluster ou não em determinada região até um modelo complexo como análise da competitividade (ZACCARELLI; TELLES; SIQUEIRA; BOAVENTURA e DONAIRE, 2008). Neste trabalho, concentrações comerciais ofertando produtos correlatos para consumidores finais são tratados como clusters varejistas.

Deste modo, ao analisar a área de influência de clusters varejistas, comparado aos clusters concorrentes como um fator competitivo às métricas utilizadas nos cenários, se faz necessário ajustar-se ao modelo proposto (ZACCARELLI et al., 2008). As métricas serão aplicadas e testadas nos clusters varejistas de bares na Vila Madalena, situados na Av. Engenheiro Caetano Álvares e Bosque Maia. Os clusters varejistas na cidade de São Paulo ofertam produtos e serviços do tipo acessórios para noivas, na rua São Caetano e produtos eletrônicos, na Santa Ifigênia, entre outros, onde notam-se empresas aglomeradas geograficamente como um fator significativo de competitividade (TELLER e ELMS, 2010).

### **1.1 Problema e questão de pesquisa**

O tema de pesquisa de um trabalho científico pode ser entendido como um recorte de um dado conhecimento científico. Este estudo na área de administração concentra-se em agrupamentos comerciais, adotando como tema organizações varejistas geograficamente concentradas em determinada região, ofertando produtos e serviços correlatos para consumidores finais, entendida essa aglomeração como clusters varejistas. A literatura referente aos clusters tem poucos estudos na compreensão e, particularmente, na prescrição de ações estratégicas orientadas para essas concentrações (HAMAJI, 2019). Entretanto, esse fenômeno demonstra características em comum com clusters industriais, como competitividade superior a lojas isoladas e capacidades diferenciais em termos de inovação e flexibilidade (BIBA et al., 2008).

Observou-se na literatura existente uma escassez de pesquisas focalizadas em indicadores varejistas como meio de avaliação da capacidade competitiva de concentrações comerciais especialmente orientadas para a atratividade do mercado consumidor. Em função da ausência de indicadores de competitividade para

concentrações comerciais e as sugestões oferecidas por (ZACCARELLI; TELLES; SIQUEIRA; BOAVENTURA; DONAIRE, 2008), foi escolhida uma métrica consolidada em estudos de varejo para unidades isoladas como um potencial marcador da capacidade competitiva de concentrações comerciais para medir a capacidade competitiva e a sua área de influência.

Deste modo, o presente estudo busca contribuir no avanço do conhecimento referente às concentrações comerciais, envolvendo viabilidade competitiva ao longo do tempo e opção de oferta valorizada pelo consumidor final, em função de acesso à variedade de produtos, serviços, custos e inovação para compras (SIQUEIRA; TELLES e ROCCA, 2014; SIQUEIRA et al., 2012; ZACCARELLI et al., 2008; PORTER, 1998). Portanto, este trabalho se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: é possível se estabelecer uma associação significativa entre competitividade de clusters varejistas e sua área de influência?

## **1.2 Objetivo geral**

O propósito central do trabalho está associado ao avanço do conhecimento e à contribuição com a teoria de clusters de negócios, explorando-se a viabilidade da construção e a utilização de uma métrica de varejo, área de influência, como indicador de competitividade de concentrações comerciais operando com ofertas correlatas, caracterizadas como clusters varejistas.

## **1.3 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos, entendidos como produtos gerados pelo processo de investigação, que conduzem ao alcance do objetivo geral, são constituídos por:

- 1) Revisão crítica da literatura relacionada à associação entre competitividade de clusters, área de influência e atratividade de consumidores finais;
- 2) Investigação comparada da associação entre área de influência como métrica de atratividade de clientes e desempenho de clusters varejistas;

- 3) Análise comparativa de clusters varejistas concorrentes, envolvendo área de influência, atratividade e competitividade.

#### **1.4 Justificativa**

Este trabalho está associado à investigação do fenômeno concentrações comerciais de ofertas correlatas, que envolve proximidade geográfica de ofertas de varejo. Neste estudo, a concentração comercial é considerada cluster varejista de ofertas de varejo de produtos e serviços correlatos, em geral demonstrando capacidade de competitividade e longevidade, particularmente orientada ao avanço do conhecimento sobre a mensuração da competitividade desses arranjos a partir do uso adaptado de métricas de varejo. Essa iniciativa encontra justificativa também pela oferta de uma instrumentalização simples e potencialmente funcional na apreensão da competitividade de concentrações varejistas e, deste modo, das unidades empresariais, operando nesse ambiente empresarial sob a perspectiva de clusters varejistas (YUAN; JIANG, 2014).

Assim, a pesquisa fundamenta-se na utilização exploratória de conceitos de varejo associados à abordagem de clusters de negócios no ganho de entendimento e informação da operação de concentrações comerciais com ofertas correlacionadas para consumidores finais, entendidos como clusters varejistas (ZACCARELLI; TELLES; SIQUEIRA; BOAVENTURA; DONAIRE, 2008).

#### **1.5 Estrutura do trabalho**

O desenvolvimento desta pesquisa após a Introdução está organizado na seguinte ordem: referencial teórico, com a apresentação da teoria de base; metodologia, detalhando-se tipo de pesquisa e o percurso de coleta e tratamento de dados; resultados, com avaliação crítica de informações e indicações obtidas; e, finalmente, discussões e conclusões, com o cotejamento entre bases conceituais e resultados, assinalando achados, limitações do método e sugestões para futuras pesquisas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Na presente seção, a plataforma teórica de referências será desenvolvida envolvendo conceitos de redes e clusters de negócios, concentrações comerciais abordadas como clusters varejistas e competitividade dos clusters varejistas.

### **2.1 Clusters de Negócios**

O início do século XIX foi marcado pela evolução de clusters de negócios, estudados por Alfred Marshall como fenômenos da aglomeração de empresas em segmentos de negócios correlatos numa determinada região, na busca por resultados positivos e competitivos (MARSHALL, 1920).

Para o desenvolvimento de clusters de negócios, destacam-se ações coletivas entre seus atores, com o objetivo de alcançar o bem comum. A competitividade não se inicia nas empresas individuais, mas destaca-se a relação de competitividade dentro de determinadas condições de negócios em uma mesma área geográfica, denominando cluster como uma empresa informal (PORTER, 1990; 1998). No processo inicial da aglomeração, é possível constatar benefícios para as empresas, mas nem sempre são percebidos durante a operação de clusters (ZACARELLI, 2004). Os procedimentos, como a escolha da localização do comprador e a definição do local, resultam de duas forças contrárias: (1) uma, associada aos interesses dos compradores e que age no sentido de aproximar as organizações, fortalecendo a formação de um cluster; (2) e outra, associada aos interesses das organizações, que procede no sentido contrário (ZACCARELLI, 2004).

Os clusters de negócios podem ser identificados onde há uma significativa concentração de empresas localizadas na mesma região com ofertas correlacionadas. A reduzida burocracia e a informalidade evidenciam maior competitividade, diminuindo comportamentos oportunistas de forma eficiente na concentração de negócios (ARTEN, 2013; STABER, 2007).

Clusters de negócios compreendem clusters de varejistas, destacando-se a elevada capacidade competitiva em relação às empresas que atuam em regiões



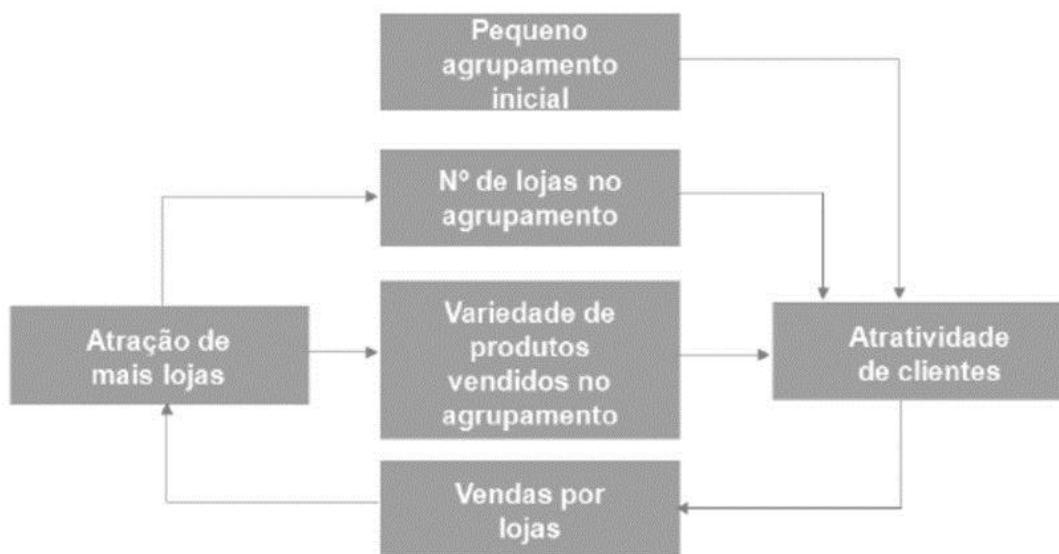
dispersas (MASCENA; FIGUEIREDO e BOAVENTURA, 2013). Assim, os clusters varejistas consideram relações de alianças, formando culturas compatíveis associadas às estratégias particulares, tornando-as competitivas e sustentáveis ao desenvolvimento de regiões (YAMADA e KAWAKAMI, 2015; ASALOS, 2012; SIQUEIRA; TELLES; HOURNEAUX JUNIOR; TARTARELI, 2012; ZACCARELLI; TELLES; SIQUEIRA; BOAVENTURA; DONAIRE, 2008; PORTER, 1990).

Segundo a definição de clusters varejistas, estes são aglomerados de empresas que se formam espontaneamente, desempenhando um papel lucrativo e atrativo em determinada região, associados a investimentos em novas empresas do mesmo segmento, confirmando elevada competitividade (ZACCARELLI et al., 2008; LARSSON e ÖNER, 2014; SIQUEIRA et al., 2012; PARENTE, 2000; LEVY e WEITZ, 2000; BRANDENBURGUER e NALEBUFF, 1999).

Cluster define-se como “agrupamento de objetos similares”, ou seja, são conjuntos de empresas nas imediações (ZACCARELLI, 2004). Determinados aglomerados são formados por empresas que cooperam entre si, ato que define um cluster, e, caso a cooperação não exista, essas empresas não são consideradas clusters (ZACCARELLI, 2004). A criação do cluster se inicia quando uma empresa individual consegue sobreviver por um longo período, entendido como prósperos, constituindo, dessa forma, o fenômeno de aglomerado de negócios, tornando-se atraente para outros negócios varejistas (ZACCARELLI et al., 2008).

Primeiramente, a criação e o desenvolvimento de novas empresas não são considerados clusters formados, mas notam-se vantagens em determinados aglomerados na mesma região. Posteriormente, as empresas começam a ter um melhor relacionamento no desempenho prático e cooperativo entre elas, acarretando a interdependência social e cultural (ZACCARELLI et al., 2008). A Figura 1 apresenta o desenvolvimento e avanço de um cluster de negócio.

Figura 1 – Desenvolvimento de um cluster de negócio



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

Por conseguinte, a definição de entidade supraempresarial pode ser associada a conjuntos de empresas, formando um grupo com atributos próprios, onde se apresentam competitivos numa escala diferente da comumente vista entre empresas individuais (ou isoladas), o que induz à compreensão da competição entre estes clusters varejistas, podendo ser considerada como uma concorrência entre entidades supraempresariais (ZACCARELLI et al., 2008). Os clusters de varejo podem ser entendidos como um fenômeno relacionado aos clusters de negócios (TELLER e REUTTERE, 2008; TELLER e ELMS, 2010), definindo-os como aglomerados de varejo especializados e concentrados em uma determinada região. Clusters de negócios, de forma geral, podem ser entendidos como quaisquer concentrações com ofertas correlacionadas, envolvendo diferentes setores/atividades industriais, como produção (sapatos na cidade de Franca e Birigui (SIQUEIRA; GERTH; BOAVENTURA, 2011), turismo (hospitalidade como base para desenvolvimento local (MARTINS; FIATES; PINTO, 2016) e tecnologia (atividade coletiva e produtividade de inventores de ponta (MORETTI, 2019), entre outros.

Clusters varejistas são organizações interdependentes, conectadas por meio de um conjunto de produtos ou serviços de valor agregado (ROELANDT; DEN HERTOOG, 1999). Nas grandes cidades, como São Paulo, existem locais, muitas vezes ruas, cujas lojas são especializadas em comércios e serviços de determinados

produtos, tais como: Rua São Caetano, especializada em roupas e acessórios de noivas; Rua Santa Ifigênia, especializada em eletrônicos e artigos de informática; Av. Marechal Tito, especializada em lojas de veículos; entre outros (DONAIRE; GASPAR; SILVA; FITIPALDI, 2013).

Os relacionamentos acontecem sob o manto da estrutura social na era da informação, em que o consumidor final tem sua identidade desenvolvida nas interações sociais e deve estar envolvido inclusive nas interações comerciais em uma relação de participação sem homogeneidade ou padrão (CASTELLS, 2000). Desta forma, a teoria de clusters de varejo fundamentada no relacionamento social deve incluir em relação ao negócio o consumidor final como ator ativo deste relacionamento. Portanto, as relações sociais de clusters de negócios são importantes para o entendimento da formação, evolução, continuidade, vantagens, objetivos coletivos e individuais. Segundo Uzzi (1997), para entendimento e importância das relações sociais, que caracterizam os clusters, os laços entre os atores implicam proximidade e segurança, dos quais, contudo, podem limitar as ações e inovações do grupo.

## **2.2 Capacidade competitiva de clusters de negócios**

O século XX foi marcado por uma revolução na gestão com foco no desempenho competitivo, indicando um modelo de gestão diferente do até então praticado. As mudanças se deram nos Distritos Industriais na Inglaterra por meio de clusters de negócios, associando aglomerações de organizações com produtos e serviços correlatos. Observou-se que a capacidade competitiva refletia alterações econômicas, resultando em ambiente dinâmico positivo para clusters de negócios (MARSHAL, 1890). A conveniência de clusters comerciais apresenta maior interesse para seus atores do que sobre as vantagens obtidas no quadro estratégico e econômico (ALCÁCER; CHUNG, 2014).

Um dos fundamentos proposto pelo modelo de Zaccarelli et al. (2008) compreende analisar e medir a distância entre clusters de negócios do mesmo segmento como um indicativo da capacidade competitiva. Para a compreensão da competitividade, busca-se identificar fatores para o entendimento e a posição dos gestores estabelecidos nestes clusters de negócios, com vistas ao ganho de

informação, envolvendo operação, características, avaliação e indicação de aspectos relevantes, assim como vantagens comparadas em relação a lojas isoladas (SIQUEIRA et al., 2010).

Os clusters de negócios oferecem serviços e produtos com alta especialização (BIANCHI; CRESTANELLO; DURANTE; MAGNATTI, 1997). A união das empresas permite dividir recursos, conhecimento e capacidade de inovar (HSIEH; LEE; HOO, 2012). Esta troca proporciona agilidade no processo de inovação, aumentando a competitividade do cluster (SCARPIN et al., 2012). Além disso, a integração entre os atores facilita a troca de informações e a redução nos custos financeiros do clusters (SIQUEIRA et al., 2013). A presença de sinais de operação dos fundamentos apresentados indica a constituição efetiva e sistêmica do cluster ligados à sua competitividade.

O Quadro 1 apresenta 11 fundamentos competitivos de clusters de negócios, nos quais os nove primeiros fundamentos ocorrem espontaneamente; os dois últimos fundamentos são práticas de governança supraempresariais, às quais proporcionam vantagens competitivas de clusters.

Quadro 1 – Fundamentos da performance competitiva de clusters

Fundamento		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 posição privilegiada	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 decorrente 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 negócio	Diferencial competitivo devido a transferências 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 na oferta das empresas do cluster.	Estímulo ao desenvolvimento tecnológico em função da proximidade geográfica e lógica; transferência de tecnologia para os demais negócios.
9	Cultura da comunidade adaptada ao setor	Diferencial competitivo ligado ao sentimento de inclusão e orgulho dos trabalhadores das empresas do cluster.	Aumento da motivação e satisfação com 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.	<b>Diferencial competitivo</b> resultante de inovação (com redução de custos, manutenção ou ampliação de mercados, extensão de oferta etc.).
11	Estratégia de resultado orientada ao cluster	Movimento de intervenção como adoção de estratégias de combate a clusters oponentes ou de negociação com "leões" da rede.	<b>Diferencial competitivo</b> gerido sob uma perspectiva da ampliação da capacidade de competir ponderadamente pelo resultado integrado do cluster em termos de lucro agregado.

Fonte: Zaccarelli et al., 2008.

O conceito de clusters de negócios pode ser agrupado em três paradigmas: sociedade em redes, racional, econômico e social. A sociedade em redes pode ser apresentada pelos conceitos que determinam como a sociedade está organizada e reconhecida mundialmente, permitindo a relação entre todos (CASTELLS, 1999). As relações sociais são adaptadas conforme as circunstâncias e os meios de interação das redes. E conforme a empresa se adapta às necessidades do mercado de atuação, pode modificar, endurecer ou flexibilizar suas normas, estruturas, ou em particular a cultura para sustentar os elos entre os atores. Contudo, as características de um grupo, para ser considerado redes, são: a interdependência, a complexidade de tarefas, a consciência de ação coletiva, a presença de problemas comuns e objetivos coletivos.

A capacidade competitiva refere-se à fidelização das organizações, que se explica com a palavra VETOR – (V) variedade e diversificação de produtos e serviços: constituídos por clusters varejistas que ofertam uma variedade de produtos e serviços, permitindo capacidade competitiva em detrimento de uma loja isolada; (E) estímulo à especialização da empresa: faz parte a elevada mão de obra especializada, devido ao poder de barganha; (T) tendência de atração de fornecedores: devido à alta demanda dos clusters de negócios, os fornecedores tendem a se instalar próximos à região e obter naturalmente vantagens, como

redução de custos e agilidade nas operações; (O) orientação para a uniformidade de preços: os clusters têm informações de preços estáveis decorrentes da proximidade dos fornecedores, característica que atrai consumidores pelo preço justo; e (R) rapidez na adaptação ao mercado: a tomada de decisão coletiva do cluster apresenta o benefício da inovação, proporcionando às demais lojas que estão aglomeradas acesso à informação num curto espaço de tempo (ZACCARELLI et al., 2008).

Nesta conjuntura, o conceito de origem dos clusters de negócios, denominados concentrações de negócio, é o assunto que resultou no interesse de pesquisadores e organizações, visto que a concentração geográfica das organizações que formam o cluster negócios concede a elas o fácil acesso às informações, fator importante para competir no mercado. Destaca-se o conceito de imersão social por meio do pressuposto primado das relações sociais e de suas relações econômicas (GRANOVETTER, 1985).

Há três fatores que explicam o interesse sobre clusters de negócios: (1) as organizações vêm se adaptando às demandas emergentes da globalização; (2) o desenvolvimento tecnológico, que tornou possível o surgimento de novas formas de interagir nos ambientes internos e externos às organizações; e (3) o avanço das pesquisas acadêmicas, permitindo a superior compreensão das organizações em clusters, particularmente associadas a capacidades de inovação, adaptação e aprendizagem (NOHRIA e ECCLES, 1992).

Os clusters de negócios se destacam pela concentração de empresas localizadas em determinada região, que são interligadas e interdependentes nas relações de negócios, nos problemas e nas possibilidades de novas transações. Assim, os clusters de negócios apresentam competitividade superior distintas e resultados positivos, que produzem e fomentam a inovação e possuem mão de obra qualificada e performance econômica (ROSENFELD, 2005).

A principal característica dos clusters de negócios é assumir constantemente a característica competitiva ao longo do tempo. Durante o processo da sua formação, notam-se aglomerados de lojas que se iniciam individualmente, trazem resultados atrativos, como aumento de vendas, aumento de variedade de produtos e números de lojas. A maior disposição de lojas e produtos torna-se atrativo para o

consumidor final, desempenhando papel fundamental de competitividade para os clusters (ZACCARELLI et al., 2008).

### **2.3 Concentrações comerciais sob a perspectiva de clusters varejistas**

As concentrações comerciais são fenômenos relevantes que merecem compreensão de sua gênese e evolução, particularmente em centros urbanos desenvolvidos e populosos (SIQUEIRA; TELLES; ROCCA, 2014; DONAIRE; SILVA; GASPAR, 2009; AMATO NETO, 2000; MORGAN; HUNT, 1994; ROGERS, 1965). Neste contexto, verificam-se situações de aglomerações de organizações, oferecendo produtos semelhantes e/ou complementares com significativa longevidade, sugerindo elevada capacidade de competir (ALTENBURG e MEYER-STAMER, 1999; KRUGMAN, 1991; MARSHAL, 1982; PERRY, 2005; PORTER, 1990 e 1998; ROSENFELD, SCHIMITZ, 1992).

Na literatura sobre varejo, há cerca de cinco décadas preconizava-se que varejistas avaliassem a localização como uma fonte de vantagem competitiva, buscando-se evitar a presença de varejistas concorrentes disputando eventualmente o mesmo mercado (SIQUEIRA et al., 2012). Entretanto, trabalhos recentes, como *Can the government create a vibrant cluster? Understanding the impact of cluster policy on the development of a cluster* (VERNAY; DÍPPOLITO; PINKSE, 2018), *Corporate sustainability approaches and governance mechanisms in sustainable supply chain management* (FORMENTINI; TATICCHI, 2016), *The influence of network governance mechanisms on the performance of small firms* (WEGNER; KOETZ, 2016), sugerem que a inserção e a operação em um cluster varejista aumenta a vantagem competitiva de um negócio quando comparada com empresas isoladas e estabelecidas fora dessas concentrações. A literatura justifica-se pela condição favorecida da capacidade competitiva de negócios, estabelecida no interior dessas aglomerações, associada às condições, como superior capacidade de redução de custos de transação, troca intensiva de informações entre os atores, redução de custos logísticos e compartilhamento de ativos, entre outros (GOLDSTEIN; TOLEDO, 2006; QUARTUCCI; TEIXEIRA, 2008).

Há uma disposição de as organizações varejistas se concentrarem em uma determinada região, fenômeno que se apresenta pela imediação das organizações

concorrentes que buscam um específico ramo ou segmento de negócios. Considerando a possibilidade da maximização de resultados, os atores não raro identificam vantagens ao se comporem com o propósito de assegurar maior atratividade e, a partir do desdobramento, acabam contribuindo com o desenvolvimento da região ao consolidar serviços e produtos e ampliar a variedade e o sortimento de ofertas, seguidos pelo aumento de serviços (SIQUEIRA e TELLES, 2006). O Quadro 2 apresenta as principais concentrações comerciais na cidade de São Paulo.



Quadro 2 – Concentrações comerciais na cidade de São Paulo

	Especialidade/Produtos	Endereço	Bairro/Região
1	Agências de viagens	Av. São Luis	República
2	Aluguel de roupas	Av. Rebouças	Jardim América
		Av. Leônicio de Magalhães	Jardim São Paulo
3	Antiquários	Praça Dom Orione	Bela Vista
4	Armarinho, bijuterias, miudeza e tecidos	Rua 25 de Março	Sé
		Ladeira Porto Geral	Sé
5	Artigos de borracha, máquinas e ferramentas	Rua Florêncio de Abreu	Sé
6	Artigos evangélicos	Rua Conde de Sarzedas	Sé
7	Artigos para festas, brinquedos e papelaria	Rua Barão de Duprat	Sé
8	Artigos para perfumaria	Rua Silveira Martins	Sé
		Rua Tabatinguera	Sé
9	Artigos para pintura artística	Rua Marquês de Itu	República
10	Artigos religiosos	Rua Senador Feijó	Sé
		Rua Benjamin Constant	Sé
11	Ateliê de artes	Rua Fidalga	Pinheiros
12	Automóveis e motos Importadas	Av. Europa	Pinheiros
13	Acessórios para autos	Av. Duque de Caxias	República
14	Barcos e jetskis	Av. dos Bandeirantes	Itaim Bibi
15	Bares	Várias	Vila Madalena
16	Chapéus, bonés e afins	Rua Quintino Bocaiuva	Sé
17	Calçados	Rua Cavalheiro	Brás
18	Casas pré-fabricadas	Av. Professor Vicente Rao	Santo Amaro
19	Eletroeletrônicos e informática	Rua Santa Ifigênia	República
20	Enxovais	Rua Oriente	Brás
		Rua Maria Marcolina	Brás
21	Ervas medicinais e homeopantias	Praça da Sé	Sé
22	Ferragens	Rua Paes Leme	Pinheiros
23	Flores	Av. Doutor Arnaldo	Perdizes
24	Roupas e acessórios de grife	Rua Oscar Freire	Jardim Paulista
25	Hortifrutigranjeiros	Rua da Cantareira	Sé
26	Instrumentos cirúrgicos e equipamentos ortopédicos	Rua Borges Lagoa	Moema
27	Instrumentos musicais	Rua Teodoro Sampaio	Pinheiros
29	Jóias, semijoias, bijuterias e ferramentas para joalheiros	Rua Barão de Paranapiacaba	Sé
30	Lustres e luminárias	Rua da Consolação	Consolação
31	Madeira	Rua do Gasômetro	Brás
		Rua General Osório	República
32	Peças e acessórios para motos	Rua dos Gusmões	República
		Rua Barão de Limeira	Santa Cecília
33	Moda feminina e masculina	Rua João Cachoeira	Itaim Bibi
		Rua José Paulino	Bom Retiro
34	Móveis e decoração	Pça. Benedito Calixto	Pinheiros
		Rua Teodoro Sampaio	Pinheiros
		Al. Gabriel Monteiro da Silva	Jardim Paulista
35	Móveis usados	Praça Marechal Deodoro	Santa Cecília
36	Ouro bruto, pedras preciosas e semi-preciosas	Rua José Bonifácio	Sé
		Rua Barão de Itapetininga	Sé
37	Peças de veículos fora de série	Rua Piratininga	Brás
38	Produtos do norte e nordeste	Rua Paulo Afonso	Brás
39	Produtos orientais	Rua Cidade de Osaka	Liberdade
		Rua Galvão Bueno	Liberdade
40	Tapeçaria	Av. Rangel Pestana	Brás
41	Uniformes, coletes à prova de bala e insígnias	Av. Tiradentes	Bom Retiro
		Rua João Teodoro	Bom Retiro
42	Utensílios para cozinha industrial	Rua Paula Souza	Sé
43	Vestidos de noiva e afins	Rua São Caetano	Bom Retiro

Fonte: Mota Neto, 2015.

As concentrações comerciais segundo a perspectiva de clusters de varejistas são um conjunto de operações de varejo delimitados em uma certa região ou com proximidade, por meio de atividades de valor agregado, oferecendo artigos diversos para consumidor final, como por exemplo shopping centers, supermercados, entre outros (ROELANDT; DEN HERTOOG, 1999). Desta forma, as concentrações comerciais são formadas por fornecedores, agenciadores ou consumidores que são ligados ao setor de indústrias, cujos atores e suas relações globais determinam e definem estratégias a serem cumpridas conforme às funções de trabalho, bens e/ou serviços relacionados à execução dos objetivos dos negócios, gerando valor agregado (TODEVA, 2006).

O consumidor final percebe a loja por atributos psicológicos ligados às qualidades práticas e ambientais (WU; YEH; HSIAO, 2011). Em seguida, este formato clássico, caracterizado por contato pessoal imediato, possibilitando a troca, apresentou-se eficiente no conceito de imagem quando aplicado em shopping centers (HUFF, 1964), especialmente para consumidores finais (HERNANDEZ, 2005). Determinado cluster varejista é uma área de atratividade superior devido à disponibilidade de variedade de produtos e/ou serviços oferecidos (ARENTZE et al., 2005), o que resulta em benefícios, como aumento de venda e resultados dos lojistas instalados nessa área (LITZ; RAJAGURU, 2008). Os clusters varejistas tendem aparentemente a se reunir em clusters, ampliando sua atratividade (ROGERS, 1965). Neste sentido, os consumidores realizam a operação de compra pela vantagem de as ofertas estarem concentradas em relação às lojas isoladas (TELLER; REUTTERER, 2008). Estes conjuntos de concentrações sinalizam que a atratividade está associada ao encontro entre visão do consumidor final e a visão do varejista (TELLES et al., 2013).

## **2.4 Área de influência como indicador relevante para clusters varejistas**

Cada vez mais, a competição é estabelecida a partir da concorrência e da relação entre organizações e clusters (CÉRRON; DIEGUES Jr., 2005; ZACCARELLI et al., 2008). Cabe reconhecer que os laços organizacionais verticais e/ou horizontais determinam limitações e oportunidades para organizações (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Clusters varejistas podem ser identificados como

estruturas resultantes da interligação entre fornecedores, governo e institutos de pesquisa, entre outros atores (EBERS; JARILLO, 1997), constituindo sistemas evolutivos com dinâmica própria e reconfiguráveis ao longo do tempo. Em um cluster varejista, os participantes, reconhecidos como atores, podem ser entendidos como elos, compartilhando algo em comum, caracterizando um sistema íntegro e autônomo e distinguem cada cluster pelo seu conjunto de atores e conexões estabelecidas (CASTELLS, 2004; GULATI; GARGIULO, 1999; UZZI, 1997).

Deste modo, clusters varejistas podem ser compreendidos como concentrações comerciais a partir de sua configuração constituída por diferentes negócios concentrados geograficamente, mantendo relações de diferentes naturezas, envolvendo valores, produtos, serviços, interesses, informações e laços afetivos (PORTER, 1990; BISSET, 2005; CHRISTALLER, 2000; SIQUEIRA e TELLES, 2006; SIQUEIRA; TELLES; ROCCA, 2014). Clusters varejistas dispõem de pesquisas científicas preponderantemente formadas por conceitos teóricos desenvolvidos para clusters de negócios (TELLES et al., 2013; PORTER, 1998 e ZACCARELLI et al., 2008).

Para a compreensão da competitividade de concentrações comerciais, o estudo tem como objetivo identificar os fatores desses atributos, partindo dos entendimentos e posições dos empresários estabelecidos nestes clusters varejistas com vistas aos ganhos de informações, envolvendo operações, características, avaliações e indicações de aspectos relevantes, assim como vantagens comparativas em relação às lojas isoladas (SIQUEIRA et al., 2010). Pode-se admitir, como ponto de partida, que um dos fundamentos da competitividade de clusters varejistas pode ser associado à atratividade de consumidores finais, que tende a se expandir pelo valor oferecido por esses conjuntos de lojas, seja pelo retorno e/ou divulgação das vantagens oferecidas por esses arranjos (TELLES; SIQUEIRA; DONAIRE e GASPAR, 2013).

Os clusters varejistas apresentam uma elevada oferta de produtos correlatos, sendo este um fator de atratividade para os consumidores finais, devido à variedade e sortimento e prestação de serviços, especialmente com informações e esclarecimentos, além da sensação de preço justo, em função do nível de concorrência presente. Essas podem ser reconhecidas como as razões para a satisfação com a oferta disponível nessas regiões (TELLER, 2008). Entretanto, não

estão ainda suficientemente estabelecidas as motivações para que os varejistas operem e mantenham seus estabelecimentos num ambiente de aparente turbulência competitiva, demandando investimentos, inovações e adaptações permanentes, com incertezas prováveis superiores. Segundo a lógica estratégica de quaisquer operações lucrativas, a remuneração do capital empatado deve compensar adequadamente os investimentos e os riscos.

A atratividade desses conjuntos organizacionais concentrados geograficamente, indicada pela manutenção da competitividade ao longo do tempo, remete à necessidade de compreensão dos fundamentos responsáveis pela coexistência de negócios em franca concorrência, como a demanda por inovações e adaptações constantes, a elevada atratividade de consumidores e a aparente longevidade contraditória da operação dos negócios. Assim, a literatura aponta para condições e processos associados às empresas operando em clusters varejistas que justificariam essa situação pelo envolvimento da capacidade de inovação, aprendizagem e absorção de novas tecnologias (ADIZES, 2004; MONTUORI, 2000; DRUCKER, 2003; GEUS, 2005; MAYFIELD, MAYFIELD e STEPHENS, 2007).

Os termos área de influência, denominada geografia da área de comércio (TAG – *Trade Area Geography*), demanda da área de comércio (TAD – *Trade Area Demand*) e heterogeneidade da área de comércio (TAH – *Trade Area Heterogeneity*) são conceitos cujas definições são:

1. O primeiro conceito (TAG – *Trade Area Geography*) refere-se à dimensão geográfica da área de comércio. Esta dimensão confirma que cluster varejista é “a área a partir da qual armazena seus negócios dentro de um determinado período de tempo” (APPLEBAUM e COHEN, 1964). A região geograficamente concentrada de lojas, incluindo consumidores finais, tem uma perspectiva maior de compra de produtos ou serviços ofertados para venda (HUFF, 1964);
2. O segundo conceito (TAD – *Trade Area Demand*) refere-se ao grau de demanda do consumidor final dentro da área de comércio geograficamente concentrada, ou seja, ao potencial da região de comércios ofertando produtos e alto poder de compra. Entretanto, os conceitos do TAG e do TAD estão diretamente relacionados. Por exemplo, um cluster varejista com uma área grande e um nível baixo de demanda, enquanto outro cluster varejista de área

menor ou consistente apresenta alta demanda de consumidores finais. Esses fenômenos de clusters varejistas se diferenciam pelas mudanças que ocorrem ao longo do tempo;

3. O terceiro conceito (TAH – *Trade Area Heterogeneity*) refere-se à variedade da demanda do consumidor por produtos e/ou serviços ofertados pelos clusters varejistas, ou seja, a região de comércios heterogêneos apresenta maior variedade de produtos e/ou serviços, diferentemente da região de comércios homogêneos, que possui menor variedade. Isso corresponde ao fato do TAH não estar obrigatoriamente associado ao TAG, ainda que os conceitos TAD e TAH apresentem uma associação positiva, bem como diferenças de heterogeneidade entre as regiões de comércio com demandas similares (ROSENBLOOM, 1976).

O conceito da área de influência pode ser utilizado como uma medida potencial de atratividade de clusters varejistas, assim como uma métrica da avaliação da competitividade de clusters varejistas. A premissa assumida sustenta-se na ideia de que os consumidores buscam encontrar equilíbrio e conveniências básicas entre os comércios localizados nas imediações e nos locais distantes, tais como custos, tempo e esforços, fatores que motivam a distância a percorrer.

## **2.5 Área de influência: métrica de competitividade para clusters varejistas?**

A partir da revisão sobre os estudos teóricos “Atratividade em clusters comerciais: um estudo comparativo de dois clusters da cidade de São Paulo” (TELLES; SIQUEIRA; DONAIRE, 2013), é possível associar poder da competitividade em estudos de clusters de negócios (SATYRO; TELLES; QUEIROZ, 2017), que apontam a área de influência e a localização de clusters varejistas como fenômenos importantes para analisar indicadores de competitividade. A importância está em reconhecer modelos de concentração e dispersão dos consumidores finais nas imediações em torno das lojas, apontar indicadores que representam os espaços e as características da área de influência, além de levantar aspectos que afetam os espaços medidos pela área de influência (PARENTE et al., 2001). O conceito da área de influência é uma área geográfica composta por consumidores

de uma empresa específica ou aglomerados que prestam mão de obra especializada ou de produtos específicos (Berman e Evans, 1998).

Para verificar a área de influência de clusters varejistas, a perspectiva utilizou dados do consumidor para entender a operação dos clusters varejistas escolhidos. Fundamenta-se em distinguir no mapa o local de origem de uma amostra de consumidores de um cluster varejista. A intensificação das relações varejistas disputa mercados consumidores finais nas imediações da região por meio de um ensaio da dispersão de empresas concentradas geograficamente com três unidades de área de influência: (1) primária – apresentando densidade de consumidores, com concentrações médias entre 60% a 75%; (2) secundária – é a região nas imediações da área de influência primária, com médias entre 15% a 25% de concentrações dos consumidores; (3) terciária – parte restante dos consumidores que moram mais afastados do cluster, na faixa de 10% (APPLEBAUM, 1966).

Os distintos locais de origem de cada um dos consumidores constituem dados das diversas dimensões observáveis na distribuição dos consumidores, sendo que essas informações podem ser analisadas por meio dos mapas.

Um avanço relevante sobre os modelos existentes de análise de demanda é o surgimento da Teoria de Preferência Revelada (*Revelead Preference Theory*), pois analisa o comportamento do consumidor final. A teoria é baseada nas seguintes observações: (1) racionalidade: deduz que o consumidor final se comporta racionalmente, preferindo uma quantidade maior de produtos; (2) sabor inalterado: os gostos do consumidor não mudam durante o período de estudo; (3) consistência: as preferências e as decisões da escolha do produto ou serviço são compatíveis; (4) transitividade: os gostos do consumidor são passageiros; (5) premissa de preferência revelada: consumidor racional revela sua preferência entre todos os outros serviços ou produtos alternativos disponíveis sob o controle orçamentário; e (6) efeito de preço: o consumidor final fica sujeito a adquirir o produto ou o serviço por seu preço reduzido (CRAIG; GHOSH; MCLAFFERTY, 1984).

De acordo com Huff (1964), por meio dos estudos realizados que abrangem a área de influência, notou-se que os consumidores finais escolhem uma região de maior concentração de lojas, além da preferência por ofertas dos concorrentes locais que operam ao longo do tempo como sendo um fator atrativo para as organizações. Os estudos realizados por Huff (1964) foram os primeiros que sinalizaram as áreas

de influência complexas, contínuas e probabilísticas (CRAIG; GHOSH; MCLAFFERTY, 1984). Entre outros modelos, foram desenvolvidas abordagens com objetivo de demarcar a área de influência, como a regressão múltipla cúbica por meio de uma espécie de análise oriunda das práticas da área de química (PETERSON, 1974) e os Diagramas de Voronoi de Alta Ordem e Multiplicativamente Ponderados (*High-Order, Multiplicatively Weighted Voronoi Diagrams*), para demarcar área de influência de um agrupamento de concorrentes (BOOTS e SOUTH, 1997).

Para se manter no mercado competitivo, as organizações adotaram estratégias determinadas de modo que a capacidade de elaboração e implementação permite aumentar ou se manter operando de forma sustentável às atividades básicas do produto oferecido (LASTRES e CASSIOLATO, 2003). Neste cenário, a competitividade é distinta devido à operação do negócio ao custo baixo de forma sistêmica, identificando e cooperando não somente com enfoque individual de cada empresa, mas sim como um todo. Esse fato implica nos aspectos macroeconômicos, políticas institucionais, públicas, reguladoras, sociais, e na base da organização local, nacional e internacional (LASTRES e CASSIOLATO, 2003).

Para clusters varejistas, que são conjuntos de empresas concentradas geograficamente de natureza comercial, voltados para o consumidor final, e que não operam isoladamente, mas de acordo com seus objetivos estratégicos, há troca de informações, bens e serviços numa dinâmica de negociações interdependentes (GRANDORI e SODA, 1995; GULATI, 2000). Dentro da ideia de área de influência para concentrações comerciais de qualquer natureza, nota-se o interesse de pesquisadores e estudiosos em aprofundar o conhecimento como, por exemplo, nos artigos: *Analysis of competitiveness in retail business clusters: adjustment of metrics through application at the Bom Retiro retail fashion clusters* (AGUIAR; HELDER DE SOUZA; COSTA PEREIRA; CRISTINA ESPINHEIRA e DONAIRE, DENIS et al., 2017); *Analysis competitiveness of footwear industrial clusters of Franca and Birigui* (SIQUEIRA; GERTH; BOAVENTURA, 2011), indicando a utilização de teorias desenvolvidas para clusters industriais na abordagem de clusters varejistas. A partir do conteúdo exposto, é possível levantar duas hipóteses de base:

→ Hipótese 1: A dimensão da área de influência apresenta associação positiva com o desempenho de bares de clusters varejistas. Essa hipótese, em função da compreensão escalonada do conceito de área de influência em primária, secundária e terciária, foi decomposta em três hipóteses subjacentes:

H1a: A dimensão da área de influência primária apresenta associação positiva com o desempenho de bares de clusters varejistas.

H1b: A dimensão da área de influência secundária apresenta associação positiva com o desempenho de bares de clusters varejistas.

H1c: A dimensão da área de influência terciária apresenta associação positiva com o desempenho de bares de clusters varejistas.

→ Hipótese 2: A relação entre áreas de influência de clusters varejistas concorrentes como medidas de seus desempenhos reflete a capacidade competitiva destes clusters. Essa hipótese, em função da compreensão escalonada do conceito de área de influência em primária, secundária e terciária, foi decomposta em três hipóteses subjacentes:

H2a: A relação entre as áreas de influência primárias de clusters varejistas concorrentes reflete a capacidade competitiva comparada destes clusters.

H2b: A relação entre as áreas de influência secundárias de clusters varejistas concorrentes reflete a capacidade competitiva comparada destes clusters.

H2c: A relação entre as áreas de influência terciárias de clusters varejistas concorrentes reflete a capacidade competitiva comparada destes clusters.



### 3 METODOLOGIA

Esta seção se propõe a definir o trajeto metodológico a ser utilizado no desenvolvimento da pesquisa, indicando o método mais apropriado e eficiente para a investigação, no sentido de atender aos seus objetivos (LACERDA et al., 2007). O pesquisador deve utilizar a delimitação como uma ferramenta para orientar a pesquisa de forma distinta e relevante (DRESCH; LACERDA; MIGUEL, 2015).

As informações fidedignas fazem parte do conhecimento científico, que o distingue das demais formas de conhecimento para ser considerado científico, tornando-se necessárias à identificação das operações intelectuais e técnicas seguidas, ou seja, base fundamental para o pesquisador escolher o método que possibilite atingir seu objetivo. O método científico é o conjunto de procedimentos que são aplicados à investigação da pesquisa a ser realizada. (GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 1993).

#### 3.1 Classificação da pesquisa

A abordagem metodológica pode ser classificada basicamente como exploratória, descritiva e explicativa (GIL, 2008). A pesquisa desenvolvida apresenta natureza quantitativa, voltada a uma investigação passível de mensurações, com objetivo de compreender: (1) relação entre área de influência e competitividade; e (2) relação entre a área de influência e distância dos clusters varejistas próximos (MENDONÇA, 2015). Neste sentido, o estudo pode ser classificado como: (1) avaliação formativa, orientada para o aperfeiçoamento de intervenções humanas (PATTON, 1990; ROESCH, 1999); (2) quantitativo, caracterizado pelo uso de variáveis métricas e dotado de objetividade, precisão e rigor (MINAYO, 2017; MARTINS, 2006; CHIZZOTTI, 1998); (3) descritivo, envolvendo informações, indicadores de desempenho e variáveis relacionadas à área de influência de clusters varejistas, como *proxies* da competitividade dessas aglomerações, caracterizando um fenômeno (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2003).

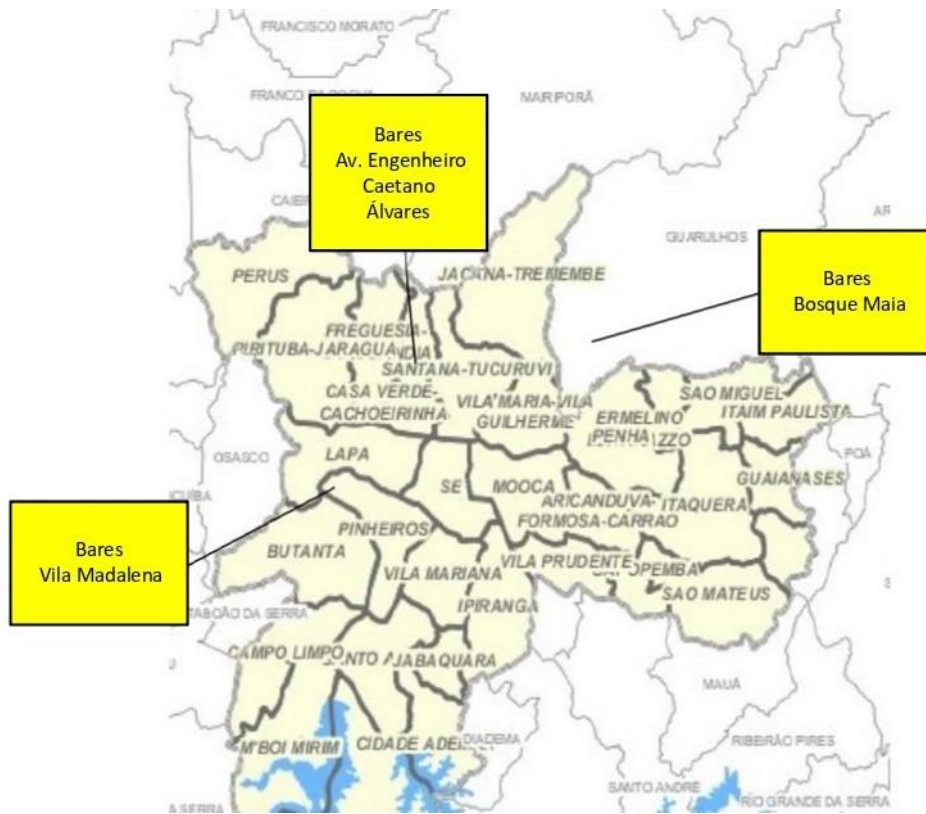
### 3.2 Objeto de pesquisa

Pretende-se fazer um estudo comparativo com foco na região de São Paulo, direcionado aos clusters varejistas no segmento de bares, casas noturnas e restaurantes. Dentre as regiões reconhecidas, serão investigadas as regiões da Vila Madalena, na Zona Oeste, a Avenida Engenheiro Caetano Álvares, na Zona Norte, e, por fim, o Bosque Maia, localizado no município de Guarulhos, como importantes polos de atração da noite paulistana. Esta pesquisa busca capturar dados comparativos envolvendo desempenho operacional (por meio de indicadores de varejo) das unidades varejistas e área de influência, baseada na distância de origem dos consumidores. O estudo focaliza em apurar dados com características específicas de clusters varejistas a partir de dados relacionados aos clientes, gestores e empresas afins, procedimento tradicional utilizado em estudos descritivos (MALHOTRA, 2011; AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

O estudo tem o objetivo de coletar dados basicamente por meio de questionários estruturados e documentos. Os questionários possuem a finalidade de encontrar resultados fidedignos e não os preconcebidos pelo pesquisador, ocorrendo que, no final desta fase, o pesquisador poderá ser conduzido a refazer sua questão inicial considerando o estudo exploratório realizado. Nas pesquisas realizadas, foram analisadas as contribuições propostas pela análise com os seguintes critérios: associações com a questão inicial, elementos de análise e interpretação, abordagens diversificadas, tempo à reflexão pessoal e às trocas de pontos de vista, sintetizando os questionários que ajudam a completar as leituras, pois permitem ao pesquisador reconhecer os aspectos da questão que sua própria experiência e suas leituras não puderam evidenciar (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1995).

O objeto de estudo compreende três clusters, sendo que, para cada cluster, serão investigadas cinco unidades varejistas, nas quais será aplicado o questionário, e para cada unidade varejista, dez clientes foram entrevistados. O estudo será composto, dessa forma, por um total de 15 unidades varejistas do segmento de bares e restaurantes e 150 entrevistas aplicadas a consumidores finais. A Figura 2 apresenta as regiões de clusters.

Figura 2 – Regiões de Clusters



Fonte: GEOSAMPA Adaptação de Cidade de São Paulo, 2019

### 3.3 Estratégia da Pesquisa

O delineamento para o desenvolvimento da pesquisa será realizado em três etapas:

- (1) Levantamento de informações desestruturadas de natureza exploratória. Com essas informações, será construída a base para a pesquisa descritiva quantitativa;
- (2) Construção do instrumento de pesquisa, tipo *survey*, e coleta de dados de natureza quantitativa com escalas basicamente métricas, mesmo compostas por variáveis de origem ordinal;
- (3) Triangulação das informações para avaliação de consistência entre os resultados, como fundamentação para o reconhecimento da descrição, explicação e compreensão do objeto em estudo (TRIVIÑOS, 1987), validando-se as informações, passíveis de comparação e justificação (CRESWELL, 2013).

### 3.4 Clusters da Vila Madalena, Engenheiro Caetano Álvares e Bosque Maia

A cidade de São Paulo apresenta diferentes lugares caracterizados pela presença de comércios, ofertando produtos e/ou serviços similares com mão de obra especializada. Nos centros urbanos, concentrações de lojas especializadas do mesmo segmento podem ser definidas como clusters varejistas (PARENTE, 2000). Dessa maneira, procura-se estabelecer uma análise comparada entre as regiões da Vila Madalena, Engenheiro Caetano Álvares e Bosque Maia, marcadas pela oferta e consumo de entretenimento, associado aos bares.

A Vila Madalena é conhecida como uma região moderna, com intensa divulgação da mídia publicitária. Associada à marca Vila Madalena e reconhecida como ícone do passado como 'bairro de vanguarda', atualmente é 'reduto da boemia' em decorrência do afastamento dos antigos residentes da região, em função do urbanismo capitalista que distância os ricos dos pobres (DEBORD, 1997). Outro aspecto é a necessidade de sobrevivência (TELLES et al., 2011). Para compreender as transformações e diferenças de perfis das regiões, nota-se que os consumidores antigamente se reuniam nos bares para dialogar, criar eventos de arte e cultura, mas que atualmente se encontram para consumir sem planos, ou seja, estas ocorrências revelam um conceito no uso dos bares, espaço direcionado ao público com modelos capitalistas (HOBSBAWN, 2009). Segundo as fontes websites e de propaganda, a região da Vila Madalena foi rotulada como uma marca ou grife, dada à sua importância representada. Ao conciliar as condições de 'reduto da inteligência e da boemia', indaga-se o fato de a região ser marcada como 'reduto ou bairro de intelectuais'.

Este trecho do texto, que não oferece data e autoria da publicação, diz respeito à Vila Madalena na década de 1990, conforme citado no portal História do bairro Vila Madalena:

... De bairro ocupado predominantemente pela classe média, evoluiu com o surgimento de muitas incorporações de prédios de apartamentos de padrão médio alto e mesmo de altíssimo padrão. Uma característica marcante do bairro foi o surgimento, num ritmo crescente e espontâneo, de restaurantes e bares charmosos que começaram a atrair a presença de artistas e intelectuais que os elegeram como pontos preferidos para seus encontros de boemia. Aos poucos esses bares e restaurantes foram se tornando

lugares famosos e de interesse turístico e cultural. É hoje, um ponto do encontro da boemia paulista (SÃO PAULO, [19--] p.1).

A região Engenheiro Caetano Álvares está localizada na Zona Norte e via de ligações com as regiões do Limão, Casa Verde, Santana e Mandaqui. A história e a cultura da região tiveram início na década de 1970, reunindo encontros de pessoas em bares, compartilhando sabores, aromas e experiências. A maioria dos estabelecimentos, que hoje resiste à modernidade, teve suas origens nas mercearias, antigos cafés e confeitarias, e atualmente a região abriga bares que passaram por três gerações de uma mesma família. Os bares e lojas compreendem a importância da dinâmica dos espaços públicos, com o fomento para que os consumidores permaneçam e utilizem o espaço na sua totalidade (GEHL, 2013).

A região do Bosque Maia, conhecida popularmente como Recanto Municipal da Árvore, está localizada no município de Guarulhos, na Zona Leste da grande São Paulo, e é via de ligações com Cidade Maia, Parque Renato Maia, Jardim Santa Clara e Vila Lanza. A região é responsável pelo surgimento de movimentos de bares e restaurantes que oferecem diferentes alternativas de entretenimento.

### **3.5 Coleta de dados**

Para a análise documental, foram analisados sites, por oferecerem uma fonte de informações consistentes, podendo ser examinados outras vezes minuciosamente, investigando-se novos sentidos (GODOY, 1995). O instrumento de coleta de dados e o método da investigação podem ser diversos como consequências do tipo de pesquisa, atores da pesquisa, do propósito da investigação (KAUARK, 2010). Nessa mesma linha de raciocínio, os primeiros dados selecionados de quais eram as concentrações da investigação foram obtidos a partir de dados secundários. Com relação à coleta de dados, investigou-se preliminarmente a literatura, assim como foram examinados documentos relacionados aos clusters varejistas, com o objetivo constituir uma plataforma de partida para a coleta de dados primários. Esses dados foram extraídos por meio de um *survey*, aplicado junto aos bares e consumidores finais estabelecidos nos clusters (CERVO; BERVIAN, 2007). O instrumento para a pesquisa foi um

questionário estruturado. Os dados secundários e a aplicação dos questionários são etapas do processo de coleta de dados de forma quantitativa.

Para o presente estudo, pretende-se coletar as seguintes informações: (1) Resultado, desempenho, número de funcionários, área instalada total, faturamento, como base para construção de indicadores; (2) Consumidor: local de origem. O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido com o objetivo de identificar a área de influência a partir da coleta de dados com a área de distância de origem dos frequentadores. A pesquisa para a coleta de dados foi desenvolvida com base no levantamento bibliográfico. O questionário foi elaborado visando analisar a área de influência, numa tentativa de descobrir a distância percorrida pelos consumidores e frequentadores até o local (bares), bem como o desempenho dos clusters varejistas.

Nos aspectos práticos direcionados aos clusters varejistas (bares), questionários foram aplicados junto aos gestores e clientes de cinco bares por região, perfazendo dez entrevistas por bar. Concluindo o procedimento, realizou-se a triangulação das informações, que representa um caminho seguro para a validação da pesquisa e o aprofundamento da compreensão do fenômeno em questão, garantindo rigor, riqueza e complexidade do trabalho (DENZIN e LINCOLN, 2006). A Figura 3 apresenta o questionário estruturado para clientes (consumidores finais) e gestores para cada unidade (bar) pesquisada nos três clusters investigados.

Figura 3 – Questionário

EMPRESA N° / BAR:		TEL:
ENDEREÇO:		
CLIENTE 1 - LOCAL DE ORIGEM:		
CLIENTE 2 - LOCAL DE ORIGEM:		
CLIENTE 3 - LOCAL DE ORIGEM:		
CLIENTE 4 - LOCAL DE ORIGEM:		
CLIENTE 5- LOCAL DE ORIGEM:		
CLIENTE 6 - LOCAL DE ORIGEM:		
CLIENTE 7 - LOCAL DE ORIGEM:		
CLIENTE 8 - LOCAL DE ORIGEM:		
CLIENTE 9 - LOCAL DE ORIGEM:		
CLIENTE 10 - LOCAL DE ORIGEM:		
OBSERVAÇÕES:		
DADOS DA EMPRESA		
GESTOR(A):		ÁREA m <sup>2</sup> :
FATURAMENTO / ESTIMATIVA:		N° FUNCIONÁRIOS:

Fonte: Autor

A Figura 4 apresenta a matriz de compilação da coleta de dados, utilizada como base para o tratamento deles.

Figura 4 – Coleta de dados.

CAMPO (PESQUISA)	ID	UNIDADE E (BAR)	CLIENTES (DISTÂNCIA DE ORIGEM) [km]										DISTÂNCIA DE ORIGEM (ORDEM CRESCENTE) [km]										RAIO (A1) ÁREA <sub>RAIO, A1</sub> [m²]	RAIO (A2) ÁREA <sub>RAIO, A2</sub> [m²]	RAIO (A3) ÁREA <sub>RAIO, A3</sub> [m²]	NÚMERO FUNCIONÁRIOS [—]	FATURAMENTO ESTIMADO [R\$]	ÁREA DO ESTABELECIMENTO [m²]	INDICADOR FATUR/ÁREA [R\$/m²]	INDICADOR FATUR/IN <sub>func</sub> [R\$/m²]		
			CL1	CL2	CL3	CL4	CL5	CL6	CL7	CL8	CL9	CL10	d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	d9	d10										
Vila Madalena	1	VM1	2	6	8	3	8	11	1	3	4	17	1	2	3	3	4	6	8	8	11	17	6	11	17							
		VM2																														
		VM3																														
		VM4																														
		VM4																														
Eng. C.Álv	2	CA1																														
		CA2																														
		CA3																														
		CA4																														
		CA5																														
Bosque Maia	3	BM1																														
		BM2																														
		BM3																														
		BM4																														
		BM5																														

Fonte: Autor

### 3.6 Tratamento de dados

A metodologia de estudos a respeito de áreas de influência foi desenvolvida originalmente pelo *Geographical Information System* (GIS), despertando interesse gerencial e acadêmico de pesquisadores e estudiosos. Essa metodologia possibilita associar informações, a fim de integrar e processar informações, como densidade demográfica, localização de clientes e localização de varejistas, permitindo, assim, o desenvolvimento de análises de mercado e o mapeamento de regiões/localizações de origem, bem como a sensibilização de oferta por parte de consumidores (ARANHA, 1997). Os resultados fornecerão indicações potencialmente relevantes sobre uma aparente associação entre competitividade e área de influência de clusters varejistas.

A área de influência deriva da compreensão do *Geographical Information System* (GIS). Para este estudo, em média 15 bares serão comparados e verificados se existe correlação entre indicadores de desempenho de área de influência e quais áreas de influência podem ser mais robustamente correlacionadas, considerando a relação entre três variáveis independentes – área de influência primária, secundária e terciária – e duas variáveis dependentes – desempenho do faturamento dividido por m<sup>2</sup> por área e desempenho do faturamento dividido pelo número de funcionários. A partir dessas informações, busca-se explorar a presença ou não de correlação entre as duas variáveis, demonstrando que existe uma associação entre uma e outra, e qual a importância dessa associação. Portanto, a área de influência é relevante porque ela pode apresentar informações importantes sobre o desempenho, como a *proxie* da competitividade utilizada. Após verificar qual a medida, ela mostrou ser uma boa preditora em dois níveis de análise: um, de bares (unidade de varejo), e outro, de clusters (clusters varejistas).

A relação entre áreas de influência de clusters varejistas concorrentes reflete a relação da capacidade competitiva desses clusters. A área de influência pretende analisar a associação positiva com o desempenho entre as áreas de influência 1, 2 e 3 (unidade de análise de bares e unidade de análise de clusters), e verificar se os indicadores colhidos nos clusters são realmente diferentes, ou seja, se a média dos clusters da Vila Madalena pode ser diferente da Av. Engenheiro Caetano Álvares e

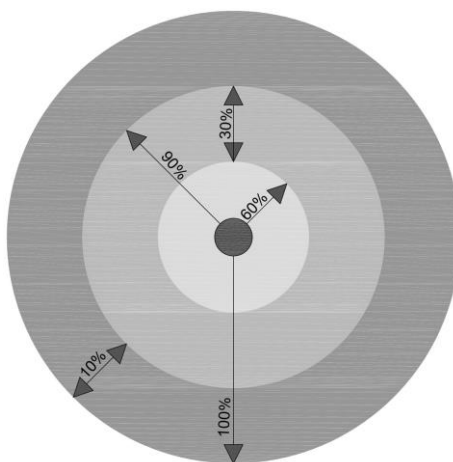


diferente da do Bosque Maia (sim ou não). Na possibilidade de as áreas de influência não serem diferentes, será possível estabelecer uma relação da área de influência de cada cluster com competitividade.

A área primária compreende 60% dos entrevistados dos clientes (por exemplo, até 6km), sendo que, para cada unidade de bar, serão ordenados os seis primeiros clientes de forma crescente, ou seja, maior distância dos clientes; a área secundária 30% (p.e. entre 6-9km), que é a diferença entre a distância máxima até o cliente, que soma 90% menos a área primária, maior distância entre consumidores, em que, para cada unidade de bar, serão ordenados os três penúltimos clientes de forma crescente; e área terciária 10% (p.e. entre 9-10km), restando 1 e último cliente, sendo a total maior das distância entre todos os consumidores pesquisados.

A Figura 5 apresenta esquematicamente as referências delimitadoras das áreas primária, secundária e terciária das unidades varejistas, adotadas como limites para as concentrações estudadas.

Figura 5 – Área primária, secundária e terciária



Fonte: Autor

Por meio dos dados, busca-se verificar se existe uma correlação significativa entre área de influência e indicadores de competitividade, isto é, quanto maior o faturamento ponderado pela área dos estabelecimentos e pelo número de funcionários, maior será a área de influência. Para efeito de comparação entre concentrações diferentes de bares, investiga-se se sua competitividade agregada apresenta associação positiva com a área de influência dessas aglomerações.

## 4 RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos a partir dos tratamentos dos dados obtidos na pesquisa de campo, compostos por análise estatística descritiva, análise da correlação entre as variáveis utilizadas e teste não paramétrico destinado à análise comparativa entre as aglomerações estudadas.

### 4.1 Análise estatística descritiva

A Tabela 4 oferece uma compilação dos resultados para as variáveis de pesquisa após o processamento dos dados obtidos das 15 unidades varejistas pesquisadas e dos 150 respondentes em relação à sua localização de origem. A descrição das variáveis está apresentada a seguir:

VM (1 a 5): unidades varejistas (bares) da Região da Vila Madalena;

CA (1 a 5): unidades varejistas (bares) da Região da Rua Engº. Caetano Álvares;

BM (1 a 5): unidades varejistas (bares) da Região do Bosque Maia;

AREA1: área de influência primária da unidade de varejo;

AREA2: área de influência secundária da unidade de varejo;

AREA3: área de influência terciária da unidade de varejo;

EMPLOY: número de funcionários da unidade de varejo;

INCOME: receita estimada da unidade de varejo;

DIMPUB: área da unidade de varejo;

INCAR: indicador de competitividade receita/área da unidade de varejo;

INCEM: indicador de competitividade receita/nº de funcionários da unidade varejo;

INCARA: indicador receita/área da aglomeração varejista;

INCEMA: indicador receita/nº de funcionários da aglomeração varejista;

AREA1A: área de influência primária da aglomeração varejista;

AREA2A: área de influência secundária da aglomeração varejista;

AREA3A: área de influência terciária da aglomeração varejista;

MEDIA: média aritmética dos dados para a variável respectiva;

D.PAD: desvio padrão dos dados para a variável respectiva;

CV: coeficiente de variação dos dados para a variável respectiva.

Tabela 1 – Estatística descritiva dos dados

	AREA1	AREA2	AREA3	EMPLOY	INCOME	DIMPUB	INCAR	INCEM	INCARA	INCEMA	AREA1A	AREA2A	AREA3A
UNID. (BAR)	RAIO (A1) ÁREA INFL. PRIM	RAIO (A2) ÁREA INFL. SEC.	RAIO (A3) ÁREA INFL. TER C.	Nº FUNC. [---]	FATUR. [milR\$]	ÁREA BAR [m²]	FATUR/ ÁREA [R\$/m²]	FATUR/ Nº FUNC [R\$/m²]	FATUR/ ÁREA CLUSTER [R\$/m²]	FATUR/ Nº FUNC CLUSTER [R\$/m²]	ÁREA 1a INFL. CLUSTER [km]	ÁREA 2a INFL. CLUSTER [km]	ÁREA 3a INFL. CLUSTER [km]
VM 1	11	25	28	22	450	200	2,3	20,5					
VM 2	5	6	10	12	250	120	2,1	20,8					
VM 3	6	13	21	16	130	100	1,3	8,1	1748,00	17862,11	8,3	15,2	19,1
VM 4	11	17	17	12	277	250	1,1	23,1					
VM 5	8	15	19	19	320	160	2,0	16,8					
CA 1	11	17	18	30	300	900	0,3	10,0					
CA 2	6	8	9	35	300	875	0,3	8,6					
CA 3	3	15	17	12	275	120	2,3	22,9	769,64	12152,26	6,2	12,3	13,8
CA 4	5	10	11	20	170	400	0,4	8,5					
CA 5	6	12	14	24,25	261	573,8	0,5	10,8					
BM 1	10	15	16	22	280	600	0,5	12,7					
BM 2	4	5	6	22	200	600	0,3	9,1					
BM 3	13	19	20	30	300	300	1,0	10,0	712,00	10919,19	10,2	13,7	18,0
BM 4	15	17	35	27	300	250	1,2	11,1					
BM 5	9	13	14	24	280	500	0,6	11,7					
<b>MEDIA</b>	<b>8,2</b>	<b>13,7</b>	<b>16,9</b>	<b>21,8</b>	<b>273</b>	<b>396,6</b>	<b>1,1</b>	<b>13,6</b>	<b>1076,55</b>	<b>13644,52</b>	<b>8,2</b>	<b>13,7</b>	<b>16,9</b>
<b>D. PAD.</b>	<b>3,5</b>	<b>5,1</b>	<b>7,2</b>	<b>6,7</b>	<b>70</b>	<b>257,6</b>	<b>0,7</b>	<b>5,4</b>	<b>475,37</b>	<b>3024,48</b>	<b>1,6</b>	<b>1,2</b>	<b>2,3</b>
<b>CV</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>

Fonte: Autor

Como principais considerações em relação aos resultados da análise descritiva, verifica-se:

- Dispersão importante de dados em torno das médias para todos os dados primários coletados, em função dos valores de CV superiores a 0,2;
- Áreas das unidades de varejo da Vila Madalena comparativamente menores do que às das demais regiões;
- Indicadores de competitividade das unidades de varejo da Vila Madalena comparativamente superiores aos das demais regiões.

## 4.2 Análise de correlação entre as variáveis

A investigação de associações entre as variáveis foi desenvolvida por meio da construção de uma tabela cruzada (*cross-table*), composta por valores do  $r$  de Pearson como medida da correlação bi variável entre todas as variáveis, utilizando-se, para tanto, o *software* IBM SPSS® v.21. O coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ) é uma medida de associação linear entre variáveis (GARSON, 2009), podendo ser considerada, com ressalvas, como medida de dependência entre variáveis (PIMENTEL GOMES, 1990). A Tabela 5 sintetiza os resultados, exibindo com fundo cinza as correlações significantes para associações relevantes entre variáveis.

Tabela 2 – Análise de correlação entre variáveis do estudo

		AREA1	AREA2	AREA3	EMPLOY	INCOME	DIMPUB	INCAR	INCEM
Área de influência primária do bar	AREA1	1							
Área de influência secundária do bar	AREA2	,644**	1						
Área de influência terciária do bar	AREA3	,604**	,790**	1					
Número de funcionários do bar	EMPLOY	,353	-,061	-,061	1				
Receita estimada da unidade do bar	INCOME	,541**	,739**	,511**	,087	1			
Área da unidade de varejo (bar)	DIMPUB	,072	-,315	-,429*	,697**	-,048	1		
Receita / Área do bar	INCAR	-,012	,473**	,501**	-,658**	,467**	-,806**	1	
Receita / N° de funcionários do bar	INCEM	,050	,496**	,338	-,709**	,603**	-,544**	,828**	1

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Autor

Conforme se depreende na análise da Tabela 5, é possível a inferência de algumas indicações potencialmente importantes acerca do fenômeno estudado, como:

- (1) correlação positiva significativa entre ÁREA1 e INCOME ( $r_{\text{PEARSON}} = ,541^{**}$ ), indicando que quanto maior a área de influência primária, maior a receita do bar;

- (2) correlação positiva significativa entre ÁREA2 e INCOME ( $r_{\text{PEARSON}} = ,739^{**}$ ), indicando que quanto maior a área de influência secundária, maior a receita do bar;
- (3) correlação positiva significativa entre ÁREA3 e INCOME ( $r_{\text{PEARSON}} = ,511^{**}$ ), indicando que quanto maior a área de influência terciária, maior a receita do bar;
- (4) correlação negativa significativa entre ÁREA3 e DIMPUB ( $r_{\text{PEARSON}} = - 0,429^{**}$ ), indicando que quanto maior a área de influência terciária, menor a área do bar, contrariando em um primeiro momento a expectativa dessa relação;
- (5) correlação positiva significativa entre ÁREA2 e INCAR ( $r_{\text{PEARSON}} = ,473^{**}$ ), indicando que quanto maior a área de influência secundária, maior o indicador de desempenho/competitividade Receita/Área do bar;
- (6) correlação positiva significativa entre ÁREA2 e INCEM ( $r_{\text{PEARSON}} = ,496^{**}$ ), indicando que quanto maior a área de influência secundária, maior o indicador de desempenho (ou competitividade) Receita/Nº de funcionários do bar;
- (7) correlação positiva significativa entre ÁREA3 e INCAR ( $r_{\text{PEARSON}} = ,501^{**}$ ), indicando que quanto maior a área de influência terciária, maior o indicador de desempenho (ou competitividade) Receita/Área do bar;
- (8) correlação negativa significativa entre EMPLOY e INCAR ( $r_{\text{PEARSON}} = - 0,658^{**}$ ), indicando que quanto maior o número de funcionários, menor o indicador de desempenho (ou competitividade) Receita/Área do bar;
- (9) correlação negativa significativa entre EMPLOY e INCEM ( $r_{\text{PEARSON}} = - 0,709^{**}$ ), indicando que quanto maior o número de funcionários, menor o indicador de desempenho (ou competitividade) Receita/Nº de funcionários do bar;
- (10) correlação negativa significativa entre DIMPUB e INCAR ( $r_{\text{PEARSON}} = - 0,806^{**}$ ), indicando que quanto maior a área do bar, menor o indicador de desempenho (ou competitividade) Receita/Área do bar;
- (11) correlação negativa significativa entre DIMPUB e INCEM ( $r_{\text{PEARSON}} = - 0,544^{**}$ ), indicando que quanto maior a área do bar, menor o indicador de desempenho (ou competitividade) Receita/Nº de funcionários do bar.

De acordo com as indicações oferecidas pela análise conduzida, reconhecendo-se as limitações impostas pela dimensão da amostra dos bares e, particularmente, pelas amostras por população (Vila Madalena, Engº. Caetano

Álvares e Bosque Maia), a área secundária de influência mostra-se como estando correlacionada significativamente com faturamento/área e faturamento/número de funcionários, remetendo à sustentação da hipótese H1b. A hipótese H1a não encontra sustentação em função da ausência de correlação significativa com os indicadores de desempenho, enquanto H1c, com ressalvas, pode ser admitida como parcialmente sustentada.

#### **4.3 Análise comparativa entre as aglomerações de bares**

A averiguação das condições de competitividade e desempenho das aglomerações estudadas (Vila Madalena, Engº. Caetano Álvares e Bosque Maia) e a relação destas com suas áreas de influência estavam condicionadas à viabilidade de diferenciação entre elas. A dimensão da amostra, limitada pela possibilidade de acesso e disponibilidade de tempo, impedia uma abordagem paramétrica dos dados, em especial, quando separados por aglomeração.

Optou-se por uma abordagem não paramétrica e, com isso, o teste de Kruskal-Wallis, conhecido também como análise de variância numa só direção. Como um método não paramétrico, não se configura como uma premissa impeditiva a distribuição normal dos resíduos. Considerando distribuição e escala equivalentes para os grupos, a hipótese nula é de que as medianas das populações são iguais e a hipótese alternativa é de que ao menos a mediana da população de um grupo é diferente da mediana de população de ao menos um outro grupo (GARSON, 2009). A Tabela 6 apresenta os resultados para as áreas de influência primária, secundária e terciária (AREA1, AREA2 e AREA3, respectivamente) para a comparação entre as populações de bares da Vila Madalena (VM), Engº. Caetano Álvares (CA) e Bosque Maia (BM).

Tabela 3 – Teste de Kruskal-Wallis para áreas de influência

Estatísticas de teste <sup>a,b</sup>			
	AREA1A	AREA2A	AREA3A
Qui-quadrado	1,182	4,961	6,767
df	2	2	2
Significância Sig.	,554	,084	,034

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: AGGLOM

Fonte: Autor

A partir dos resultados da técnica, pode-se admitir que, em relação à área de influência terciária (AREA3), as populações podem ser diferenciadas e, neste sentido, estatisticamente

$$\text{AREA3A}_{\text{VM}} > \text{AREA3A}_{\text{BM}} > \text{AREA3A}_{\text{CA}}$$

A Tabela 4 exibe os resultados para os indicadores de desempenho (ou competitividade), INCAR e INCEM, para a comparação entre as populações de bares da Vila Madalena (VM), Engº. Caetano Álvares (CA) e Bosque Maia (BM).

Tabela 4 - Teste de Kruskal-Wallis para indicadores de desempenho

Estatísticas de teste <sup>a,b</sup>		
	INCARA	INCEMA
Qui-quadrado	16,229	10,671
df	2	2
Significância Sig.	,000	,005

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: AGGLOM

Fonte: Autor

A partir dos resultados da Tabela 4, pode-se admitir que, para os dois indicadores de desempenho INCAR (receita/área da unidade de varejo) e INCEM (receita/nº de funcionários da unidade de varejo), as populações podem ser diferenciadas e, portanto, estatisticamente

$$\text{INCARA}_{\text{VM}} > \text{INCARA}_{\text{CA}} > \text{INCARA}_{\text{BM}}$$

$$\text{INCEMA}_{\text{VM}} > \text{INCEMA}_{\text{CA}} > \text{INCEMA}_{\text{BM}}$$

A indicação – com limitações importantes baseadas na dimensão das amostras por população (Vila Madalena, Engº. Caetano Álvares e Bosque Maia) – é de que, embora a região da Vila Madalena apresente superiores áreas de influência terciária, faturamento/área e faturamento/número de funcionários, os indicadores de desempenho das regiões de Engº. Caetano Álvares e Bosque Maia não apresentam correspondência com suas áreas de influência. Ou seja, em função dos resultados dessa análise, as hipóteses H2a e H2b não são sustentadas, enquanto H2c pode ser considerada parcialmente sustentada, mas com ressalvas graves, para tanto.



## 5 DISCUSSÃO

O principal objetivo do presente trabalho estava focalizado na viabilidade da construção e na utilização de uma métrica como indicador de competitividade de concentrações comerciais operando com ofertas correlatas, caracterizadas como clusters varejistas. Considerando a escassez e a relevância de indicadores consistentes na avaliação da competitividade de clusters varejistas e as sugestões propostas por Zaccarelli et al. (2008), adotou-se como ponto de partida o conceito de área de influência, métrica consolidada na avaliação de negócios de varejo. Para avaliação da competitividade dos bares e dos clusters constituídos por esses bares, foram utilizados, como *proxies*, os índices mais usados na mensuração do desempenho do varejo: faturamento por empregado (em tempo integral ou equivalente) e o faturamento por área de vendas (McGOLDRICK, 1990; MASON; BURNS, 1998; LEVY; WEITZ, 2000).

Assim, essa investigação se propõe a contribuir com o avanço do conhecimento referente a clusters varejistas, fornecendo informações relevantes na compreensão do fenômeno e para a gestão de unidades e aglomerações destas. Dotadas de viabilidade competitiva ao longo do tempo e opção de oferta valorizada pelo consumidor final (SIQUEIRA; TELLES e ROCCA, 2015; SIQUEIRA et al., 2012; ZACCARELLI et al., 2008; PORTER, 1998), clusters varejistas, em particular, demandam indicadores e/ou marcadores para monitorização e controle de sua competitividade ao longo do tempo. Assim, este trabalho se propôs a responder a seguinte questão de pesquisa: É possível se estabelecer uma associação significativa entre competitividade de clusters varejistas e sua área de influência?

Os resultados obtidos pela análise de dados, particularmente pela análise de correlação, conduzem a algumas indicações interessantes em termos teóricos e gerenciais, sugerindo estudos posteriores e potenciais práticas a serem adotadas. Entre essas indicações, algumas se destacam pelos desdobramentos imediatos como:

- I. Associação positiva e significativa entre área secundária de influência (AREA2) e desempenho dos bares para as três aglomerações estudadas (INCAR e INCEM);

- II. Associação positiva e significativa entre área terciária de influência (AREA3) e desempenho dos bares para as três aglomerações estudadas, quando considerado o indicador faturamento/área (INCAR);
- III. Associação negativa e significativa entre número de funcionários (EMPLOY) e desempenho dos bares para as três aglomerações estudadas (INCAR e INCEM);
- IV. Associação negativa e significativa entre área dos bares (DIMPUB) e desempenho dos bares para as três aglomerações estudadas (INCAR e INCEM).

Em relação à indicação (I), a dimensão da área secundária de influência, que congrega 90% dos frequentadores, sugere aparentemente um marcador interessante no dimensionamento do desempenho de bares por guardar uma correlação positiva, significativa ( $p\text{-value} \leq 0,01$ ) e importante (ao redor de 0,5). Neste sentido, esse indicador potencialmente oferece bases para comparações transversais com outros bares e longitudinais na monitorização da competitividade ao longo do tempo.

A indicação (II) segue no mesmo sentido que a indicação (I), porém, remete a uma condição da área terciária de influência como marcador de desempenho condicionado ao indicador faturamento/área dos bares. Entretanto, a correlação positiva, significativa ( $p\text{-value} \leq 0,01$ ) e importante (ao redor de 0,5) entre essas duas variáveis é passível de utilização como parâmetro de competitividade adicional.

A associação negativa e significativa entre número de funcionários e o desempenho dos bares para as três aglomerações estudadas (indicação III) vai na mesma direção da indicação (IV), entre área e desempenho dos bares. Embora, matematicamente, as indicações sejam consistentes entre si em função da correlação significativa e positiva entre número de funcionários e área do bar, uma explicação para esse aparente paradoxo pode ser associada ao desempenho dos bares com área e número de funcionários menores. A maioria dos bares com essas características estão situados na região da Vila Madalena, sugerindo o efeito relevante da localização, relacionado ao cluster de operação do bar, reconhecidamente competitivo (TELLES; ALTHEMAN; SIQUEIRA; ROMBOLI, 2011; ARTEN, 2013).

Os resultados da análise comparativa entre as aglomerações de bares (Vila Madalena, Engº. Caetano Álvares e Bosque Maia), focalizados na investigação de potenciais relações entre áreas de influência e desempenho (como *proxy* da competitividade), ressaltando-se dimensão da amostra, foram desenvolvidos por meio da utilização do teste de Kruskal-Wallis. Algumas das inferências apresentam relevantes indicações como:

- I. O cluster de bares da Vila Madalena apresenta superior área de influência terciária em relação ao cluster de bares estabelecidos na região do Bosque Maia, que, por sua vez, apresenta maior área de influência terciária em relação ao cluster de bares localizados na Av. Engº. Caetano Álvares;
- II. O cluster de bares da Vila Madalena apresenta superior competitividade (com base no faturamento/área e faturamento/número de funcionários) em relação ao cluster de bares estabelecidos nas regiões da Av. Engº. Caetano Álvares, que, por sua vez, apresenta maior área de influência terciária em relação aos bares localizados no Bosque Maia;
- III. Ainda que de forma exploratória a relação entre a maior área de influência terciária para a Vila Madalena possa ser associada à maior competitividade, o mesmo não se verificou para as regiões na Av. Engº. Caetano Álvares e no Bosque Maia, em função da ordenação distinta entre elas, quando considerados os indicadores de área de influência terciária e desempenho.

Considerando-se os resultados, é possível se estabelecer uma posição em relação às hipóteses adotadas, relacionando-se área de influência, desdobradas em primária, secundária e terciária, e competitividade, tendo o desempenho como variável *proxy*, baseado nas métricas faturamento/área e faturamento/número de funcionários. O Quadro 3 apresenta a síntese dos resultados do estudo.

Quadro 3 – síntese dos resultados do estudo

HIPÓTESE DE BASE	PROPOSIÇÃO	HIPÓTESE	DESCRIÇÃO	RESULTADO
H1	A dimensão da área de influência apresenta associação positiva com a competitividade, avaliada pelo desempenho de bares de clusters varejistas	H1a	A dimensão da área de influência primária apresenta associação positiva com o desempenho de bares de clusters varejistas.	NÃO SUPORTADA
		H1b	A dimensão da área de influência secundária apresenta associação positiva com o desempenho de bares de clusters varejistas.	SUPORTADA
		H1c	A dimensão da área de influência terciária apresenta associação positiva com o desempenho de bares de clusters varejistas.	SUPORTADA PARCIALMENTE
H2	A relação entre áreas de influência de clusters varejistas concorrentes, como medidas de seus desempenhos, refletem a capacidade competitiva destes clusters	H2a	A relação entre as áreas de influência primárias de clusters varejistas concorrentes refletem a capacidade competitiva comparada destes clusters.	NÃO SUPORTADA
		H2b	H2b: A relação entre as áreas de influência secundárias de clusters varejistas concorrentes refletem a capacidade competitiva comparada destes clusters.	NÃO SUPORTADA
		H2c	H2c: A relação entre as áreas de influência terciárias de clusters varejistas concorrentes refletem a capacidade competitiva comparada destes clusters.	SUPORTADA PARCIALMENTE

Fonte: autor

## 6 CONCLUSÃO

A pesquisa teve como propósito imediato a investigação da propriedade da área de influência como um indicador da competitividade de concentrações comerciais operando com ofertas correlatas, caracterizadas como clusters varejistas. A questão de pesquisa adotada estava em linha com o objetivo descrito, qual seja: é possível se estabelecer uma associação significativa entre competitividade de clusters varejistas e sua área de influência? Em relação ao objetivo, que pode ser reconhecido como relevante teórica e operacional, concluiu-se pela capacidade potencial dessa métrica particularmente das áreas de influência secundária e terciária poderem ser admitidas a priori como marcadores de desempenho (*proxy* da competitividade) de clusters varejistas. Nesta sequência, a questão de pesquisa foi respondida afirmativamente com base nos resultados quantitativos que remetem à presença de correlação positiva e significativa entre as áreas de influência secundária e terciária (parcialmente) com os indicadores faturamento/área e faturamento/número de funcionários.

Adicionalmente, outras indicações associadas aos bares, como unidades de varejo individuais, também se mostraram relevantes como: (1) associação positiva e significativa entre áreas secundária e terciária (parcial) de influência com desempenho dos bares para as três aglomerações estudadas; e as inesperadas (2) associação negativa e significativa entre número de funcionários e desempenho dos bares para as três aglomerações estudadas; e (3) associação negativa e significativa entre área dos bares (DIMPUB) e desempenho dos bares para as três aglomerações estudadas (INCAR e INCER). Em síntese, verificou-se que a perspectiva do uso do conceito de área de influência como métrica de avaliação da competitividade apresenta-se como uma alternativa com capacidade potencial de contribuir para a avaliação da competitividade de bares enquanto unidades individuais de varejo, e clusters varejistas enquanto concentrações comerciais com ofertas de varejo correlatas.

## **6.1 Implicações teóricas e gerenciais**

A partir das inferências, resultantes do cotejamento entre fundamentação teórica e resultados da pesquisa, duas implicações de caráter teórico e duas de natureza gerencial podem ser desdobradas da pesquisa desenvolvida:

- I. O conceito de área de influência, intimamente relacionada à atratividade de clusters varejistas (TELLES et al., 2013), denota a importância da capacidade de atração de consumidores finais, medida seu por deslocamento, como uma característica essencial para a competitividade dessas aglomerações;
- II. Indicadores de desempenho para unidades varejistas sugerem competência na avaliação coletiva da competitividade de polos concentradores de ofertas correlacionadas para consumidores finais;
- III. A utilização das métricas área de influência secundária e terciária oferece uma alternativa aparentemente apropriada para a avaliação comparativa da competitividade de clusters concorrentes;
- IV. A utilização das métricas área de influência secundária e terciária oferece uma alternativa aparentemente apropriada para a monitorização longitudinal (ao longo do tempo) da evolução da competitividade de clusters.

## **6.2 Limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos**

A pesquisa quantitativa se concentrou em empresas (bares) localizadas no interior de três clusters varejistas da cidade de São Paulo, no estado de São Paulo, restringindo a generalização de suas indicações, sem graves ressalvas. Deve-se reconhecer, por pressuposto, a adequação da amostra de bares como qualificada para estimativas sobre os clusters. Neste mesmo sentido, em função da dimensão da amostra, da amostragem por disponibilidade (portanto, não probabilística) e da quantidade de variáveis utilizadas, não se pode assegurar a validade externa dos resultados.

Deve-se considerar também que as respostas dos entrevistados sobre o local de origem não envolviam endereços (por uma questão de privacidade), limitando-se à indicação do bairro de procedência. Posteriormente, por meio de referências

secundárias, as distâncias eram estimadas. Desse modo, os valores para o cálculo de todas as áreas de influência partem desse procedimento.

O levantamento dos dados de campo foi realizado no período de aproximadamente 1 mês, caracterizando a pesquisa como transversal. Este aspecto configura mais uma ressalva a ser observada. Inicialmente, planejou-se um período superior com potenciais retornos, que não se mostrou viável durante a fase de campo.

Como sugestões para futuros estudos, abrem-se vias distintas e oportunas a partir desta pesquisa, considerando as implicações apresentadas. Entre essas alternativas, podem ser indicadas: (1) Replicação da pesquisa com extensão da amostragem em termos de bares e frequentadores (consumidores finais), oferecendo maior aprofundamento e/ou investigação crítica dos resultados obtidos; (2) Estudo longitudinal orientado para a monitorização da competitividade de clusters varejistas, utilizando as métricas adotadas no estudo e, se possível, outras, verificando-se convergência entre essas e competência dessas na descrição do desempenho da aglomeração; (3) Avaliação comparada da evolução da competitividade de clusters varejistas e das unidades varejistas que a compõem, estudando-se a aderência entre esses dois níveis, baseadas nas áreas de influência relevantes; (4) Investigação da relação entre atratividade, área de influência e competitividade de clusters varejistas, associadas ao exercício da governança da aglomeração e/ou das políticas públicas de fomento.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. Pesquisa de marketing. 3. reimp. **São Paulo: Atlas**, 2007.
- ADIZES, Ichak. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. Prentice Hall, 2004.
- ALCÁCER, Juan; CHUNG, Wilbur. Location strategies for agglomeration economies. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 12, p. 1749-1761, 2014.
- ALTENBURG, Tilman; MEYER-STAMER, Jörg. How to promote clusters: policy experiences from Latin America. **World development**, v. 27, n. 9, p. 1693-1713, 1999.
- APPLEBAUM, William. Methods for determining store trade areas, market penetration, and potential sales. **Journal of marketing Research**, v. 3, n. 2, p. 127-141, 1966.
- ANDRADE, Maria Margarida. Como elaborar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 2002
- ARANHA, Francisco. Atlas dos setores postais: uma nova geografia a serviço da empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, p. 20-27, 1997.
- ARENTZE, Theo A.; OPPEWAL, Harmen; TIMMERMANS, Harry JP. A multipurpose shopping trip model to assess retail agglomeration effects. **Journal of Marketing Research**, v. 42, n. 1, p. 109-115, 2005.
- ARTEN, F. T. **Inovatividade em clusters de negócios comerciais: um estudo sobre a relação entre a capacidade de inovação e a estrutura das redes sociais presentes nas redes de negócios**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Paulista, São Paulo, 2013.
- ASALOS, Nicoleta. From clusters to competitiveness clusters in Romanian economy. **Proceedings of the 6th International Days of Statistics and Economics, Prague**, 2012.
- AYDALOT, Philippe; KEEBLE, David. **High technology industry and innovative environments: the European experience**. Routledge, 2018.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Social representations theory: A progressive research programme for social psychology. **Journal for the theory of social behaviour**, v. 38, n. 4, p. 335-353, 2008.
- BERMAN, Barry, EVANS, Joel R. **Retail management: a strategic approach**. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1998. p. 276.



BIANCHI, Patrizio et al. The Italian SME experience and possible lessons for emerging countries. In: **In Executive Summary, UNIDO**. 1997.

BIBA, Gjin et al. Aires de marché et choix des destinations de consommation pour les achats réalisés au cours de la semaine—Le cas de la région de Québec. **The Canadian Geographer/Le Géographe Canadien**, v. 52, n. 1, p. 38-63, 2008.

BISSETT, Larry. Location rent and the spatial distribution of economic activities: A nonlinear reformulation of the von Thunen paradigm. 2004.

BOOTS, Barry; SOUTH, Robert. Modeling retail trade areas using higher-order, multiplicatively weighted Voronoi diagrams. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 4, p. 519-536, 1997

BURNS, Robert B.; MASON, DeWayne A. Class formation and composition in elementary schools. **American Educational Research Journal**, v. 35, n. 4, p. 739-772, 1998.

BRANDENBURGER, A. M. & Nalebuff BJ (1996). Coopetition. **New York: Currency Doubleday**, v. 381, 84.

CAMAGNI, Roberto. Local'milieu', uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic theory of economic space. **Innovation networks: Spatial perspectives**, p. 121-144, 1991.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luís H. Networks of small and medium-sized enterprises and local development. **Google Scholar**, 2001.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena MM. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, p. 21-34, 2003.

CASTELLS, Manuel; ESPANHA, Rita. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. Paz e terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. Materials for an exploratory theory of the network society<sup>1</sup>. **The British journal of sociology**, v. 51, n. 1, p. 5-24, 2000.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**, v. 6, 2007.

CONVERSE, Paul D. New laws of retail gravitation. **Journal of marketing**, v. 14, n. 3, p. 379-384, 1949.

COHEN, Jacob. Statistical power analysis. **Current Directions in Psychological Science**, vol. 1, n. 3, jun 1992, p.98-101.

COHEN, Nathan E. **O papel do voluntário na sociedade moderna**. 1964.

COSTA HERNANDEZ, José Mauro. A utilização de RGT (Repertory Grid Technique) na mensuração de imagem de Shopping Centers. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 2, n. 2, p. 19-32, 2005.

CUI, Can et al. GIS-based method of delimitating trade area for retail chains. **International Journal of Geographical Information Science**, v. 26, n. 10, p. 1863-1879, 2012.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. Cortez Editora, 2018.

CHRISTALLER, W. Central Places in Southern Germany. Prentice Hall, 2000.

CRAIG, C. Samuel, GHOSH, Avijit, McLAFFERTY, Sara. Models of the retail location process: a review. **Journal of Retailing**, Greenwich, v. 60, n. 1, p. 5-36, Spring 1984.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Pesquisa de Métodos Mistos:- Série Métodos de Pesquisa**. Penso Editora, 2015.

DEBORD, Guy; DO ESPETÁCULO, A. **Sociedade**. Rio de Janeiro: Editora Contraponto, 1997.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S.; GIARDINA, Michael D. Disciplining qualitative research. **International journal of qualitative studies in education**, v. 19, n. 6, p. 769-782, 2006.

DONAIRE, Denis; DA SILVA, Marcos Pereira; GASPAR, Marcos Antonio. A rede de negócios do turismo: um estudo sobre suas características e implicações estratégicas. **Turismo-Visão e Ação**, v. 11, n. 1, p. 112-134, 2009.

DONAIRE, Marco Aurélio Sanches Fittipaldi Denis. Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos, 2013.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Uma Análise Distintiva entre o Estudo de Caso, A Pesquisa-Ação e a Design Science Research. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 17, n. 56, p. 1116-1133, 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. 8 reimp. **Tradução de Carlos J. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson**, 2003.

EBERS, Mark; JARILLO, J. Carlos. Preface: The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks. **International Studies of Management & Organization**, v. 27, n. 4, p. 3-21, 1997.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FORMENTINI, Marco; TATICCHI, Paolo. Corporate sustainability approaches and governance mechanisms in sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 1920-1933, 2016.

GARSON, G. David. **Statnotes**: topics in multivariate analysis. 2009. Disponível em: <<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/statnote.htm>> Acesso em 23 mar 2016.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. **GeoSampa**, c2019. Página inicial. Disponível em: <[geosampa.prefeitura.sp.gov.br/PaginasPublicas/\\_SBC.aspx](http://geosampa.prefeitura.sp.gov.br/PaginasPublicas/_SBC.aspx)>. Acesso em 26 de jul. de 2019.

GEUS, A. Curto prazo x longevidade. **HSM Management**, v. 1, n. 48, p. 17-19, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo; HERNANDES, José Luis Guagliardi. Discussões sobre a metodologia de pesquisa sobre redes de negócios presentes numa amostra de produção científica brasileira e proposta de um modelo orientador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 42, p. 78-101, 2012.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GULATI, Ranjay; GARGIULO, Martin. Where do interorganizational networks come from?. **American journal of sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, 1999.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic networks. **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American journal of sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

HAMAJI, E.Y. **Viabilidade e limitações das teorias de clusters de negócios na abordagem de concentrações varejistas**. 2019. Dissertação (Mestrado em Programa Pós-graduação em Administração) – Universidade Paulista – UNIP (SP).

HSIEH, Pi-Feng; LEE, Chung-Shing; HO, Jonathan C. Strategy and process of value creation and appropriation in service clusters. **Technovation**, v. 32, n. 7-8, p. 430-439, 2012.

HUFF, David L. Defining and estimating a trading area. **Journal of marketing**, v. 28, n. 3, p. 34-38, 1964.

HUMAN, Sherrie E.; PROVAN, Keith G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

JOLSON, Marvin A.; SPATH, Walter F. Understanding and fulfilling shoppers requirements-anomaly in retailing. **Journal of Retailing**, v. 49, n. 2, p. 38-50, 1973.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. Metodologia da pesquisa: um guia prático. 2010.

KRUGMAN, Paul. Geography and Trade. Cambridge. **MIT Press. 1991b. Increasing returns and economic geography. Journal of Political Economy**, v. 99, n. 31, p. 483-99, 1991.

LACERDA, Daniel Pacheco et al. Algumas caracterizações dos métodos científicos em Engenharia de Produção: uma análise de periódicos nacionais e internacionais. **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1993.

LARSSON, Johan P.; ÖNER, Özge. Location and co-location in retail: a probabilistic approach using geo-coded data for metropolitan retail markets. **The Annals of Regional Science**, v. 52, n. 2, p. 385-408, 2014.

LEVY, M., & Weitz, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas 2000.

LITZ, Reginald A.; RAJAGURU, Gulasekaran. Does small store location matter? A test of three classic theories of retail location. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 21, n. 4, p. 477-492, 2008.

McGOLDRICK, Peter J. Retail Marketing. Berkshire: McGraw-Hill, 1990.

MASCENA, Keysa Manuela Cunha; FIGUEIREDO, Fernanda Cruz; BOAVENTURA, João Maurício Gama. Clusters e APL's: Análise bibliométrica das publicações nacionais no período de 2000 a 2011. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 53, n. 5, p. 454-468, 2013.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: foco na decisão. 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

MARSHALL, Alfred et al. Industry and trade. 1920.

MARSHALL, Alfred. **Principles of economics**. Vol. 1. 1890.

MARSHALL, Alfred. *Princípios de Economia: os economistas*. Vol. 1. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARTINS, GILBERTO A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, G. de A. Sobre confiabilidade e validade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 8, n. 20, p. 1-12, 2006.

MARTINS, Cristina; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira; PINTO, Adilson Luiz. A relação entre os clusters de turismo e tecnologia e seus impactos para o desenvolvimento local: um estudo bibliométrico da produção científica. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 10, n. 1, p. 65-88, 2016.

MARTIN, Ron and SUNLEY, Peter. Deconstructing clusters: chaotic concept or policy. *In: Journal of Economic Geography*, 3, Oxford University Press (England) Jan 2003, p. 535.

MATTAR, Fauze N. **Investigação de Marketing: metodologia e planejamento** (v1). São Paulo: Atlas, 2005.

MAYFIELD, Milton; MAYFIELD, Jacqueline; STEPHENS, David. The relationship of generic strategy typing and organizational longevity: a preliminary analysis in the comic book industry using the Miles and Snow typology. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 17, n. 1/2, p. 94-108, 2007.

MENDONÇA, José Marcos Angélico. Caracterização de cafeicultores do norte pioneiro do Paraná por meio de análises de “cluster” e discriminante. 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22ª edição. **Editora Vozes, Petrópolis**, 1996.

MINAYO, M.C.S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**. São Paulo (SP), v. 5, n. 7, p. 01-12, abril. 2017

MONTUORI, L. A. Organizational longevity-Integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. **Journal of organizational change management**, v. 13, n. 1, p. 61-73, 2000.

MORETTI, Enrico. **The effect of high-tech clusters on the productivity of top inventors**. National Bureau of Economic Research, 2019.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

NETO, Mota D.A. **Concentrações Varejistas sob a Perspectiva de Redes: Razões e Condicionantes Associadas à Expansão e/ou à Vitalidade de Clusters Comerciais**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista, São Paulo, 2016.

NETO, João Amato. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. Editora Atlas, 2000.

NEWLANDS, David. Competition and cooperation in industrial clusters: the implications for public policy. **European planning studies**, v. 11, n. 5, p. 521-532, 2003.

NICHOLSON, Walter; SNYDER, Christopher M. **Microeconomic theory: Basic principles and extensions**. Nelson Education, 2012.

NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. Networks and organizations: Structure, form, and action. 1992.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. Editora Atlas, 2000.

PARENTE, Juracy; KATO, Heitor Takashi. Área de influência: um estudo no varejo de supermercados. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 2, p. 46-53, 2001.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative evaluation and research methods**. SAGE Publications, inc, 1990.

PEREIRA, Cristina Espinheira Costa; POLO, Edison Fernandes; SARTURI, Greici. Proposição de Métricas para Avaliação da Competitividade em Clusters: uma aplicação no grupamento têxtil e de confecções do Brás. **ENEO-ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD**, v. 6, p. 1-16, 2013.

PEREIRA, Cristina Espinheira Costa et al. Desenvolvimento de métricas para avaliação da competitividade de Clusters: uma aplicação empírica no setor têxtil. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 90, 2014.

PERRY, Martin. **Business clusters: an international perspective**. Routledge, 2005.

PETERSON, Robert A. Trade area analysis using trend surface mapping. **Journal of Marketing Research**, v. 11, n. 3, p. 338-342, 1974.

PIMENTEL GOMES, Frederico. **Curso de Estatística Experimental**. Piracicaba: Nobel, 1990.

PORTER, Michael E. **The competitive advantage of nations: with a new introduction**. Free Pr, 1990.

PORTER, Michael E. et al. **Clusters and the new economics of competition**. Boston: Harvard Business Review, 1998.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Gulf Professional Publishing, 1999.

QUARTUCCI, João Paulo; TEIXEIRA, Francisco Lima Cruz. Análise da competitividade do cluster de fertilizantes da região metropolitana de Salvador. **Revista Desenbahia**, n. 9, 2008.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manuel de recherche en sciences sociales**. Paris: Dunod, 1995.

REILLY, William J. Method for the study of retail relationships. Austin : University of Texas Press, 1929. Research Monograph nº 4, University of Texas Bulletin, n. 2944, 1929.

RICHARDSON, Roberto Jarry; SOCIAL, Pesquisa. métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROELANDT, Theo JA; DEN HERTOOG, Pim. Cluster analysis and cluster-based policy making in OECD countries: an introduction to the theme. **Boosting innovation: The cluster approach**, v. 31, p. 9-23, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, Everett M. The innovation-decision process. **Diffusion of innovations**, v. 5, p. 168-218, 2003.

ROGERS, Andrei. A stochastic analysis of the spatial clustering of retail establishments. **Journal of the American Statistical Association**, v. 60, n. 312, p. 1094-1103, 1965.

ROSENBLOOM, Bert. The Trade Area Mix and Retailing Mix: A Retail Strategy Matrix: A useful analytical framework for selecting new store trade areas and for adjusting the merchandise of existing stores to their present trade areas. **Journal of Marketing**, v. 40, n. 4, p. 58-66, 1976.

ROSENBLOOM, Bert. A Construct for Analyzing Retail Trade Areas in International Markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 5, n. 1\_suppl, p. 136-139, 1977.

ROSENFELD, Stuart A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. **European planning studies**, v. 5, n. 1, p. 3-23, 1997.

ROSENFELD, Stuart. Industry clusters: business choice, policy outcome, or branding strategy. **Journal of New Business Ideas and Trends**, v. 3, n. 2, p. 4-13, 2005.

SÁTYRO, WALTER CARDOSO; TELLES, RENATO; QUEIROZ, MACIEL MANOEL. É possível associar poder a competitividade em estudos de redes de negócios. **VI Singep**, 2017.

SCARPIN, Marcia Regina Santiago et al. Análise bibliométrica de artigos de clusters e internacionalização em periódicos de alto impacto no período de 2000 a 2010. **Revista da UNIFEBE**, v. 1, n. 10 Jan/Jul, 2012.

STABER, Udo. The Competitive Advantage of Regional Clusters: An Organizational—Evolutionary Perspective. **Competition & Change**, v. 11, n. 1, p. 3-18, 2007.

SINHA, Piyush Kumar; BANERJEE, Arindam. Store choice behaviour in an evolving market. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 32, n. 10, p. 482-494, 2004.

SIQUEIRA, João Paulo Lara de; TELLES, Renato; COSTA, Benny Kramer. Rede de Negócios: análise das visões econômicas e estratégicas. **BOAVENTURA, João M. Gama, coordenador. Rede de negócios: tópicos em estratégia. São Paulo: Saint Paul Editora**, 2006.

SIQUEIRA, J. P. L. et al. Clusters comerciais: uma realidade estratégica no varejo. In: **Anais do 3º Congresso Latino Americano de Varejo-CLAV. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo**. 2010.

SIQUEIRA, JOÃO PAULO LARA; GERTH, FERNANDO MONTEIRO; BOAVENTURA, JOÃO MAURÍCIO GAMA. Análise da competitividade dos clusters industriais de calçados de Franca e Birigui. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 2, p. 102-112, 2011.

SIQUEIRA, João Paulo Lara; TELLES, Renato. Clusters de negócios: estrutura regional com vocação para competitividade global. **Sumários Revista da ESPM**, v. 13, n. 4, p. 26-34, 2012.

SIQUEIRA, João Paulo Lara de et al. Competitividade de lojas isoladas e em clusters: um estudo comparativo na cidade de São Paulo. **Revista Spacios**, v. 33, n. 4, 2012.

SIQUEIRA, JOÃO PAULO LARA; DA ROCHA, JOYCE SILVA LEAL; TELLES, RENATO. MICROEMPREENDEDORISMO: FORMALIDADE OU INFORMALIDADE?. 2013.

SIQUEIRA, João Paulo Lara; ROCCA, Marcus Eduardo; TELLES, Renato. Atributos e Imagem dos Clusters de Negócios Varejistas. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 2, p. 29-49, 2015.

SOUZA AGUIAR, Helder et al. Analysis of competitiveness in retail business clusters: adjustment of metrics through an application at the Bom Retiro retail fashion cluster/Análise da competitividade de clusters de negócios de varejo: ajuste de métricas através de uma aplicação no cluster varejista de moda do Bom Retiro. **Revista de Gestao USP**, v. 24, n. 2, p. 122-134, 2017.

SUZIGAN, Wilson; MUNHOZ CERRÓN, Ana Paula; DIEGUES JUNIOR, Antonio Carlos. 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, 2005.

SCARPIN, Marcia Regina Santiago et al. Análise bibliométrica de artigos de clusters e internacionalização em periódicos de alto impacto no período de 2000 a 2010. **Revista da UNIFEBE**, v. 1, n. 10 Jan/Jul, 2012.

SCHWAB, Klaus et al. The global competitiveness report 2013–2014: Full data edition.

SCHMITZ, Hubert. Collective efficiency: Growth path for small-scale industry. **The journal of development studies**, v. 31, n. 4, p. 529-566, 1995.

SCHMITZ, Hubert; NADVI, Khalid. Clustering and industrialization: introduction. 1999.

SZAFIR-GOLDSTEIN, Cláudia; TOLEDO, Geraldo Luciano. Orientação estratégica em clusters industriais. **Rede de negócios: tópicos em estratégia**, 2006.

TELLES, Renato; ALTHEMAN, Edman; LARA DE SIQUEIRA, João Paulo; MARCELL ROMBOLI, Siltan. Clusters comerciais: um estudo sobre concentrações de bares na cidade de São Paulo. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, p. 32-45, 2011.

TELLES, Renato; LARA DE SIQUEIRA, João Paulo; DONAIRE, Denis; GASPAR, Marcos Antonio. Atratividade em clusters comerciais: um estudo comparativo de dois clusters da cidade de São Paulo. **Gestão & Regionalidade**, v. 29, n. 85, p. 47-62, 2013.

TELLER, Christoph. Shopping streets versus shopping malls—determinants of agglomeration format attractiveness from the consumers' point of view. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 18, n. 4, p. 381-403, 2008.

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

TELLER, Christoph; REUTTERER, Thomas. The evolving concept of retail attractiveness: what makes retail agglomerations attractive when customers shop at them?. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 15, n. 3, p. 127-143, 2008.

TODEVA, Emanuela. Clusters in the south east of England. 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. Pesquisa qualitativa. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, p. 116-173, 1987.

UZZI, Brian. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative science quarterly**, p. 35-67, 1997.

VERNAY, Anne-Lorène; D'IPPOLITO, Beatrice; PINKSE, Jonatan. Can the government create a vibrant cluster? Understanding the impact of cluster policy on the development of a cluster. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 30, n. 7-8, p. 901-919, 2018.

WEGNER, Douglas; KOETZ, Clara. The influence of network governance mechanisms on the performance of small firms. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 27, n. 4, p. 463-479, 2016.

WU, Paul CS; YEH, Gary Yeong-Yuh; HSIAO, Chieh-Ru. The effect of store image and service quality on brand image and purchase intention for private label brands. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, v. 19, n. 1, p. 30-39, 2011.

YAMADA, Eri; KAWAKAMI, Tetsu. Assessing dynamic externalities from a cluster perspective: the case of the motor metropolis in Japan. **The Annals of Regional Science**, v. 54, n. 1, p. 269-298, 2015.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e método. 4ª edição Bookman: Porto Alegre. 2010.

YUAN, A. Qian; JIANG, Xiu Shan. Study on application of ERP system under the environment of Supply Chain. In: **Applied Mechanics and Materials**. Trans Tech Publications, 2014. p. 6727-6730.

ZACCARELLI, Sergio Baptista. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. Editora Atlas SA, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Estratégia e sucesso nas empresas**. Saraiva, 2004.

ZACCARELLI, Sergio Baptista. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. Editora Atlas SA, 2008.