

Os Clusters Brasileiros de Revestimentos Cerâmicos

Antonio César Galhardi (UNICID) acgal@terra.com.br

Sergio Baptista Zaccarelli (UNICID) sbzacca@webcable.com.br

Resumo

Este estudo trata do impacto das estruturas de poder, existentes nas cadeias de valor global, e suas exigências para o cumprimento de normas técnicas e padrões internacionais, em especial a capacidade dos clusters industriais em criar vantagens competitivas localizadas, concomitantemente com a propulsão de significativas transformações organizacionais. Emprega metodologia em caráter de pesquisa-ação, que reflete a experiência acumulada no setor, ao longo de anos, em um processo interativo de estudo-ação, análise e reação contínua, construindo-se o panorama apresentado. Ressalta as principais transformações do ambiente interno e externo de organizações, principalmente no que tange ao constructo teórico moderno que se insere o administrador de empresas.

Palavras-chave: Transformações organizacionais em gestão, Clusters industriais, Revestimentos cerâmicos.

1. Introdução

Notoriamente o impacto das estruturas de poder, existentes nas cadeias de valor global, e suas exigências para o cumprimento de normas técnicas e padrões internacionais, em especial a capacidade dos clusters industriais em criar vantagens competitivas localizadas, têm sido a força motriz de significativas transformações organizacionais.

Atualmente o conceito de cluster representa um conjunto de empresas que formam um conglomerado, para competir com outros não pertencentes ao cluster, ou ainda para competir com outros clusters.

Supõe-se que o domínio das atividades principais, as quais agregam valor à cadeia, por um pequeno número de empresas dificulte o desenvolvimento de uma ação conjunta efetiva, no sentido de criar uma vantagem competitiva local. Por outro lado relações entre empresas estrangeiras aos clusters, e agentes locais também tendem a desarticular as estruturas de poder.

Ressalta-se ainda, que a conformidade com os padrões de qualidade, com o meio ambiente e com as condições de trabalho, desempenha um importante papel no comércio global, além de que causa relevante impacto nas estratégias de “*upgrading*” locais. Campanhas internacionais de organizações não governamentais, ONGs, e aparentemente as normas técnicas, assumiram uma nova importância política, capaz de alterar o ritmo da evolução. Observa-se, no entanto, que a realidade das indústrias de revestimentos cerâmicos é diferenciada, onde os padrões ecológicos são relevantes para a sustentabilidade dos clusters.

Acredita-se que a caracterização do funcionamento dos clusters industriais, bem como testar suas características comuns, comparando-as, constitui relevante estudo, sem obviamente esgotar a análise e a descrição do assunto, mas identificando os pontos de nucleação e crescimento de transformações organizacionais.

O agrupamento de empresas semelhantes e especializadas, oferecendo praticamente os mesmos produtos e serviços, competindo entre si, é um modelo bem sucedido. Ao mesmo tempo, em que estas empresas do agrupamento conseguem atender melhor do que as empresas fora do agrupamento, os gostos, desejos e necessidades dos clientes e consumidores.

Este trabalho propõe difundir aspectos relevantes da indústria de revestimentos cerâmicos, e suas perspectivas econômico-sociais, principalmente, construindo um objeto de estudo extremamente interessante por contrastar dois clusters de extrema importância econômica, e num mesmo segmento industrial, com estratégias corporativas diversas.

Assim como em outras categorias de mercado de várias seções industriais, a indústria cerâmica de modo geral tem apresentado nos últimos anos, uma evolução extraordinária, devido ao desenvolvimento de tecnologia básica, associado aos grandes níveis de exigências de qualidade, e, por conseguinte de aumento da demanda.

Às empresas não cabem um papel secundário. Enquanto elas são responsáveis por um desempenho correto em termos de administração de operações, oferecer produtos que atendam às necessidades dos clientes com baixos custos; além de contribuir para a informação correta do consumidor sobre os produtos, de modo a ressaltar o alto nível técnico e características de estéticas dos produtos, que sem dúvida, tem contribuído muito para aumentar a demanda.

Contudo, ao mesmo tempo em que estas parcerias podem ajudar a empresa a se concentrar em suas próprias competências, pode também constituir um empecilho, para qualquer objetivo ou meta individuais.

Aos clientes não interessa se a empresa terceiriza sua produção ou distribuição, e cabe a empresa atendê-los da melhor forma. Portanto, para prosperar a empresa deve estar apta a dar respostas rápidas e precisas aos questionamentos dos clientes, acompanhar e responder a quaisquer sinais enviados pelo mercado, desenvolvendo e implantando rapidamente as soluções, e tudo isto alcançando lucros que satisfaçam aos investidores. Esta necessidade requer uma resposta sincronizada entre empresas: parceiros, fornecedores e clientes, para coordenar e otimizar processos compartilhados.

2. Revisão Bibliográfica

O conceito de “clusters”, criado por PORTER (1996), o define como um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas, vinculadas a elementos comuns e complementares, apoiados em outras empresas, órgãos governamentais e instituições correlatas.

PORTER (1993), ao apresentar sua pesquisa sobre competitividade das nações descobriu que a vantagem competitiva quando estudada em profundidade apresenta, não só o ponto forte da competitividade na economia nacional em produtos e serviços, mas também, o que é mais interessante, estabelece a importância de cidades e regiões no contexto da economia global. Essa pesquisa atribui um papel de destaque aos aglomerados produtores de bens e serviços que são concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas.

Ainda de PORTER (1993), a concentração das empresas permite a suas operações se tornarem mais produtivas na busca de insumos, além de facilitar o acesso à informação e à tecnologia, em conjunto com fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas de setores próximos e outras instituições específicas que competem, mas também cooperam entre si.

Os membros de um cluster, não se identificam como participantes do grupo, o relacionamento é na maioria das vezes espontâneo, e muitas vezes existem empresas que participam sem tomar consciência disto. Nos clusters, as empresa acabam agindo como um todo integrado, embora os empresários nunca tenham planejado isso formalmente. Assim eles provocam relações de “guerra e paz”, ou seja, praticam relações tanto de concorrência como de cooperação, de maneira que as empresas continuem a disputar o mercado, mas cooperam em aspectos que trazem ganhos mútuos, (GALHARDI 1, 2003).

ZACCARELLI (2002), aponta a estratégia como um jogo competitivo, bastante realista, onde se traduz, que a própria luta competitiva é agir em função do que os concorrentes já fizeram ou irão fazer.

Entende-se por “cadeia de valor”, um arranjo completo de atividades requeridas para viabilizar determinado produto ou serviço, desde a sua concepção, incluindo sua produção, até a entrega do produto ou serviço ao consumidor final, e no caso dos produtos a sua disposição após o uso (KAPLINSKY, 2000).

A principal diferenciação que se faz entre cadeias e clusters, (FURTADO, 2000), baseia-se no pressuposto que as cadeias privilegiam estruturas verticais de comando, enquanto os clusters operam via mecanismos horizontais. Outra diferença é que normalmente as cadeias estão ligadas a atividades em que existe economia de escala apropriáveis, enquanto nos clusters as atividades são externas e dificilmente apropriáveis.

A coordenação de atividades econômicas, por meio de relações não mercadológicas, geograficamente dispersa, buscando dominar as atividades que não são estratégicas, de maior valor e mais lucrativas, constitui o conceito de governança privada. A governança privada pode ser composta por: mercado, redes hierárquicas, etc. Enquanto por governança pública entende-se a coordenação de atividades econômicas por agências governamentais (HUMPHREY e SCHIMITZ, 2000).

CASSAROTTO e PIRES (1999) discutem aspectos relevantes das redes de pequenas e médias empresas no desenvolvimento local, diferenciando:

- Upgrading de processo, como a transformação mais eficiente de insumos em produtos intermediários, ou acabados por meio da reorganização dos sistemas produtivos, ou pela introdução de tecnologia superior;
- Upgrading funcional, como sendo a aquisição de novas funções da cadeia, com objetivo de gerar maior valor, como por exemplo, o design e o marketing.

O conceito criado por PORTER (1996), aposta que cada região se desenvolve de acordo com suas vocações específicas, desde que exista um empresariado disposto a correr riscos, universidades que atuem em pesquisa aplicada, e fatores naturais ou culturais que favoreçam as atividades escolhidas. Além disto, esta teoria sustenta que as empresas de uma mesma cadeia econômica, trabalhando em harmonia, em uma mesma região geográfica, são muito mais produtivas, inovadoras e capazes de atrair investimentos, do que quando atuam isoladamente.

Um dos motivos porque a produtividade aumenta, é a redução dos custos de transação, ou custos de contrato, que são muito mais reduzidos, quando com maior confiança mútua, os contratos são celebrados entre as mesmas empresas, são de muito maior duração (PORTER, 1996).

Inúmeros são os exemplos de clusters industriais nacionais, mas o que se destaca neste estudo (CAMPOS et al, 1998), é que tanto o cluster de Criciúma, SC, como o de Santa Gertrudes, SP, apresentam os mesmos produtos, muitas semelhanças, mas estratégias absolutamente opostas.

3. Os Clusters Brasileiros de Revestimentos Cerâmicos

Apesar dos revestimentos cerâmicos serem produtos com vários séculos de existência, somente a partir dos anos 70, a produção de revestimentos assumiu escala industrial, e esta transição ainda continua, permitindo-se afirmar que ainda não atingiu sua maturidade.

Atualmente, o seguimento apresenta um panorama dinâmico, tanto em inovação tecnológica, quanto em design, com taxas crescentes de produção e exportação. Identifica-se que por trás deste constante “*upgrading*”, a existência de uma forte concorrência em quatro fases distintas:

- 1) Entre os produtores de bens de capital;
- 2) Entre os colorifícios;
- 3) Entre as próprias empresas dos clusters;
- 4) Entre diferentes clusters.

No cenário global da indústria de revestimentos (ASSOPIASTRELLE), a China é o país com maior produção e consumo. Praticamente não existe comércio exterior de revestimentos, e acredita-se que o grande “boom” de importação de bens de capital, iniciado nos primórdios da década de 90, tenha já chegado ao fim.

Um outro grupo de países é composto por grandes consumidores de revestimentos cerâmicos: o Brasil, a Espanha, os EUA, a Alemanha, a Itália; onde também três deles são grandes produtores: Itália, Espanha e Brasil. Deste grupo distingue-se, portanto, dois subgrupos: os produtores e os importadores.

Os países produtores apresentam as seguintes características:

- A Itália, ocupa a liderança em produção (3º lugar), e o primeiro posto em exportação, exportando em torno de 70% de sua produção. Constitui o berço da produção automatizada, além de serem os mais bens sucedidos em agregar valor ao produto, fatos que se reflete na alta qualidade, não apenas em termos de características físicas, mas especialmente em design, estilo, moda e imagem. As empresas italianas dominaram o mercado alemão, além de sua forte presença em outros países. A indústria italiana está concentrada no cluster de Sassuolo, região de “Emilia-Romagna”.

- A Espanha apresenta uma indústria mais recente que a italiana. Cresceu muito na década de 90, e está preste a alcançar os índices da produção italiana, embora ainda muito longe em termos de valores agregados (~40% inferior). Também é um grande exportador (~50% de sua produção), e o cluster de revestimento situa-se em Castellon na região de Valência.

- O Brasil, é o quarto produtor mundial, mas o 3º maior mercado. As importações são quase nulas, enquanto já ocupa a quarta colocação em exportação. Os clusters produtores situam-se em Criciúma, SC, e Santa Gertrudes, SP.

Os países importadores principais caracterizam-se por:

- Os Estados Unidos, constituem um mercado aberto e muito dinâmico, da ordem de 200 milhões de m² /ano, onde 65% são preenchidos pelas importações. O restante do mercado é suprido pela produção local, onde as principais fábricas pertencem a grupos italianos.
- A Alemanha, é o mercado mais importante da Europa, sendo suprido externamente em aproximadamente 65%, porém praticamente estagnado nos últimos anos.

O panorama geral apresentado descortina a configuração de cadeias de valor completas, incluindo suprimentos e comercialização, com a competição baseada na inovação dos processos produtivos, produtos, merchandizing e serviços pós-vendas.

A inovação de produtos e processos denota claramente um enfoque de comando do fornecedor, principalmente dos fornecedores de capital, colorifícios e matérias primas.

Devido ao importante papel destes fornecedores, apresenta-se como de fundamental importância a discussão sobre a cadeia de suprimentos para estes dois clusters brasileiros.

Os revestimentos cerâmicos como negócios, fazem parte da indústria de materiais de construção, e competem com outros materiais, com as principais implicações:

- fazer parte da indústria de construção, significa estar sujeito às flutuações de demanda, maior do que em outros segmentos. Recentemente este fato tem sido amenizado pela crescente substituição a outros materiais de revestimento;
- trata-se de um bem de consumo durável, com inúmeras repercussões no que diz respeito a estratégias de marcas;
- na maioria dos lugares, o segmento da construção civil, opera informalmente, ocasionando problemas específicos quanto a governança privada e pública, além do que os principais executivos não apresentam grande formação em Administração de Empresas;
- competir com outros materiais de revestimento sofre a influência de aspectos geográficos diferentes. Regiões de clima quente consomem mais revestimentos cerâmicos, do que os de clima temperado ou frio;
- outras implicações se referem a estrutura de comercialização ou especificamente, na identificação do tipo de consumidor: o tomador de decisão (arquitetos, empresas de construção, ou empresas de design de interiores, etc), e o cliente final.

A indústria brasileira de revestimentos cerâmicos agrupa aproximadamente 120 empresas, das quais 20 são exportadoras. Aproximadamente 61% do total de empresas, e que empregam 23.000 funcionários, possuem certificação ISO 13006.

Com uma produção anual de aproximadamente 500 milhões de metros quadrados, o Brasil ocupa a 4ª posição no ranking mundial de produtores, atrás da China, Itália e Espanha.

Em torno de 10% do total produzido é destinado ao mercado externo, principalmente para os Estados Unidos e Canadá, que absorvem 46% do total exportado, seguidos do Mercosul (21%) e da América Latina (18%).

O partir do ano de 2.002 as exportações foram muito positivas, para a indústria de revestimentos cerâmicos, com um crescimento superior ao crescimento econômico nacional.

4. Metodologia

A metodologia empregada, em caráter de pesquisa-ação, reflete a experiência acumulada no setor, ao longo de anos. Destas observações diretas, entrevistas com parceiros, fornecedores, clientes, e acima de tudo a interação sistêmica com a organização por meio da tomada de decisão, em um processo interativo de estudo-ação, análise e reação contínua, construiu-se o panorama que se segue. Utilizando-se do modelo de diagnóstico para avaliação da completude dos clusters, (ZACCARELLI, 2000), da Tabela 1, estabeleceu-se modificação, e inclusão no sentido de abordar outros dois aspectos: a competitividade e a lucratividade dos clusters. Desta maneira criou-se o quadro geral para avaliação da competitividade, da Tabela 2, e finalmente para a classificação quanto a lucratividade, na Tabela 3.

Tabela 1 – Modelo de Diagnóstico para Completude de Clusters

CARACTERÍSTICA	SITUAÇÃO ATUAL	ASPECTO CRÍTICO
1. Concentração geográfica		
2. Variedade de empresas e instituições		
3. Alta especialização		
4. Muitas empresas de cada tipo		
5. Aproveitamento de subprodutos e reciclagem		
6. Cooperação entre empresas e instituições		
7. Intensa disputa		
8. Defasagem tecnológica uniforme		
9. Cultura adaptada		

Tabela 2 – Modelo de Diagnóstico para Competitividade de Clusters.

CARACTERÍSTICA	SITUAÇÃO ATUAL	ASPECTO CRÍTICO
1. Concentração geográfica		
2. Variedade de empresas e instituições		
3. Alta especialização		
4. Muitas empresas de cada tipo		
5. Aproveitamento de subprodutos e reciclagem		
6. Cooperação entre empresas e instituições		
7. Intensa disputa		
8. Tecnologia avançada para baixo custo		
9. Cultura adaptada		

Tabela 3 – Modelo de Diagnóstico para Lucratividade de Clusters

CARACTERÍSTICA	SITUAÇÃO ATUAL	ASPECTO CRÍTICO
1. Concentração Geográfica		
2. Variedade de empresas e instituições		
3. Alta especialização		
4. Muitas empresas de cada tipo		
5. Aproveitamento de subprodutos e reciclagem		
6. Cooperação entre empresas e instituições		
7. Intensa disputa		
8. Cultura adaptada		
9. Tecnologia avançada para maior valor agregado		
10. Governança privada para aumentar a lucratividade do negócio		

5. Análise de Resultados

A produção brasileira, de revestimentos cerâmicos está concentrada em dois grandes clusters nos estados de Santa Catarina (Criciúma), e São Paulo (Santa Gertrudes).

O primeiro situado a 250 km da capital Florianópolis, e sede das principais empresas exportadoras do Brasil.

O cluster de Santa Catarina foi criado durante uma fase de substituição de importações, e sua relação com a governança pública facilitou o suporte financeiro do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), enquanto o de Santa Gertrudes, SP, iniciou-se como uma operação setorial local focada em um mercado de classe média baixa, e com estratégias bastante fortes em operações, produção em escala e logística.

Como capacidade produtiva, ambos representam aproximadamente 85% da produção nacional. O cluster de Santa Catarina é o responsável por 63% das exportações do setor. Ainda como características principais desse cluster destaca-se:

- melhor tecnologia produtiva, essencialmente produção via úmida, prensas e fornos modernos e eficientes;
- foi no cluster de Santa Catarina, (com as empresas; Portobello e Eliane) que se iniciou a produção de grês porcelanato no Brasil, onde algumas empresas precursoras de tal tecnologia, caracterizaram-se pela inovação tecnológica, para maior valor agregado aos produtos;
- nota-se de forma mais marcante, o exercício da governança privada, principalmente oriunda da vantagem competitiva da tecnologia de fabricação do grês porcelanato, em especial refere-se à criação da REVESTIR, em 2003. Feira de Revestimentos Cerâmicos, que reuniu os principais fabricantes de revestimentos cerâmicos do país, separadamente e de forma a esvaziar outras feiras de materiais para construção, com um forte apelo para a realização de negócios;
- melhor design: atualizado e com grande suporte de técnicos italianos, caracterizados como líderes em design de revestimentos;

- maior importador de equipamentos, presença marcante de coloríficos, a maioria espanhola, e instalados no Brasil;
- maior exportador;
- melhor exportador;
- melhor preço médio e valor agregado;
- baixa formação em administração empresarial, dos principais executivos;
- administração familiar.

O quadro da Tabela 3 apresenta a síntese dos resultados computados para os clusters de Santa Catarina e os de São Paulo.

Tabela 4 – Avaliação dos Clusters de SC e SP

CARACTERÍSTICA	CLUSTER SC	CLUSTER SP
1. Concentração Geográfica	<i>baixa</i>	<i>baixa</i>
2. Variedade de empresas e instituições	<i>alta</i>	<i>alta</i>
3. Alta especialização	<i>alta</i>	<i>alta</i>
4. Muitas empresas de cada tipo	<i>alta</i>	<i>alta</i>
5. Aproveitamento de subprodutos e reciclagem	<i>baixa</i>	<i>baixa</i>
6. Cooperação entre empresas e instituições	<i>baixa</i>	<i>baixa</i>
7. Intensa disputa	<i>alta</i>	<i>baixa</i>
8. Cultura adaptada	<i>alta</i>	<i>alta</i>
9.a Tecnologia avançada para baixo custo	<i>baixa</i>	<i>alta</i>
9.b Tecnologia avançada para maior valor agregado	<i>alta</i>	<i>baixa</i>
10. Governança privada para aumentar a lucratividade do negócio	<i>alta</i>	<i>baixa</i>

O cluster de São Paulo (Santa Gertrudes), à aproximadamente 230 km da capital corresponde a certamente 50% das vendas internas de revestimentos e a 15% das exportações, principalmente para o Mercosul e América Latina. Caracteriza-se por:

- tecnologia produtiva, via seca;
- altíssima produtividade, com escala produtiva e baixa tipologia;
- forte especialização em logística e distribuição;
- menor preço médio, e menor valor agregado;
- empresas familiares;
- administração muito conservadora e antiquada, ainda baseada na Administração Científica;
- presença marcante no cluster, de fornecedores de equipamentos, a maioria formada por empresas italianas instaladas no Brasil;

- incentivador da indústria nacional de coloríficos.

O cluster de Santa Catarina, até mesmo em função da forte concorrência mercadológica do cluster de São Paulo, encontra-se em um momento de reposicionamento estratégico. Existem fortes indícios que como resultado deste re-posicionamento estratégico, o cluster de Criciúma venha se alinhar fortemente aos padrões de conduta dos italianos, adotando como principal produto o grês porcelanato, que permitiu ao cluster de Sassuolo manter sua supremacia mercadológica, de design e de valor agregado, em relação ao seu principal rival, o cluster espanhol de Castellon.

6. Conclusões

Na indústria nacional de revestimentos cerâmicos, observam-se modelos mentais fortemente arraigados, provavelmente são frutos da evolução da indústria nas últimas três décadas, justamente no período de transição da atividade artesanal para a industrial, refletindo inúmeros mitos ou versões parciais da realidade, mas que desviam a atenção dos pontos-chave de competitividade.

Mesmo com visões antagônicas das empresas participantes de cada um dos clusters, é evidente, que parte das estratégias competitivas de ambos levam em consideração a forte concorrência mercadológica que cada um representa. De fato, para ambos, os dias de alta demanda terminaram, e para alguém que observa os fatos, em um ambiente distante, é possível estabelecer alguns aspectos relevantes entre as suas diferentes estratégias competitivas. Enquanto o cluster de Santa Catarina intensifica esforços de marketing para que os consumidores reconheçam o seu maior valor agregado e conseqüentemente preço superior, os de São Paulo voltam suas estratégias na produção e na redução de custos operacionais. Estas diferenças, sem dúvida representam a presença marcante da governança privada no cluster de SC.

Ainda de vital importância, é a perspectiva de escassez de recursos humanos capazes de levar a cabo as vitais estratégias. Neste aspecto, vale a pena lembrar que ambos os clusters estão próximos a Universidades, formadoras de recursos humanos com grande especialização tecnológica. O que se contesta é a carência de pessoal hábil em marketing e estratégias internacionais.

Como panorama de transformações organizacionais, promovidas pela gestão, e mais particularmente neste caso, as questões apresentadas passam por constatações de extrema semelhança com outros setores industriais:

- as premissas da estrutura de emprego mudaram e se tornaram mais flexíveis. Cada vez mais as organizações inchadas, apoiadas na redundância, que sempre estimulou o excesso de pessoal, e permitiram o desperdício de pessoas em tarefas irrelevantes, foi substituída pela preferência por organizações enxutas, onde os esforços são dirigidos;
- em uma estrutura organizacional moderna, o trabalho está sendo realizado em equipes de projeto multifuncionais ou interdepartamentais, e as pessoas têm buscado apoio e colaboração lateralmente, e externamente à organização;
- a organização caracteriza-se por uma alta fragilidade nas relações com funcionários e patrões, e muito mais forte com relação à profissão ou projeto;
- os gerentes têm sido forçados a enfrentar uma transformação sem precedentes nas habilidades, nas atitudes, nos procedimentos administrativos e modelos econômicos;

- a era de administrar níveis de abastecimento, preços, lucros, investimentos e padrões de revolução tecnológica, na base de negociações secretas entre gerentes e burocratas, está dando lugar ao respeito à invenção de um novo jogo já existente, reinventar os negócios com antigas tradições, em um curto período de tempo;
- cada vez mais, clientes, concorrentes e oportunidades estão se tornando globais. As oportunidades globais provocam novas desconformidades para empresas estabelecidas;
- as empresas possuem um forte sensor para receber informações atualizadas de todas as partes do sistema e suas interações, apresentam forte determinação e são administradas com uma visão de futuro;
- têm como princípio o atendimento aos clientes: externos e internos, e mantém comunicações abertas em todo o sistema; - admitem como forma explícita a inovação, a criatividade, e tolera a ambigüidade e os diferentes estilos de pensamento;
- mantém uma agenda social explícita, cidadania comunitária, proteção ao meio ambiente e apoio às artes, são políticas empresariais e não atividades isoladas.

Os modelos propostos para avaliar a competitividade e a lucratividade dos clusters, apresentados e testados para os dois clusters em estudo, mostraram-se efetivos para caracteriza-los, ao mesmo tempo em que permitem a melhor compreensão sobre as transformações organizacionais decorrentes.

Bibliografia

ANFACER, *annual report*, 2002.

ASSOPIASTRELLE, *annual report*, 2002

CAMPOS, et al, *O cluster da indústria cerâmica de revestimento em Santa Catarina: um caso de sistema local de inovação*, Mangaratiba, 1998.

CASSAROTTO, N., PIRES, L.H., *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*, Ed. Atlas, SP,1999.

FURTADO, M. B., *Síntese da Economia Brasileira*, LTC-Livros Técnicos e Científicos, RJ,1998.

GALHARDI , A.C. *Clusters industriais brasileiros de revestimentos cerâmicos. II*

Congresso de Administração UNIFENAS, Alfenas, MG, 10/2003.

HUMPHREY, J., SCHIMITZ, H., *Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research*, Institute of Development Studies, IDS, UK, 2000.

KAPLINSKI, R.M., *Spreading the gains from globalization: what can be learned from value chain analysis*, Institute of Development Studies, IDS, Sussex, 2000.

PORTER, M.E., *What is strategy?* - in Harvard Business Review, vol.74, N° 6, p 61-78,1996.

PORTER, M.E., *A vantagem competitiva das nações*, Ed. Campus, RJ, 1993.

ZACCARELLI, S.B., *Estratégia e sucesso nas empresas*. Ed. Saraiva, SP, 2000.