

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

FERNANDA DE ANGELE FERREIRA

**O ASSOCIATIVISMO COMO ESTRATÉGIA PARA O
DESENVOLVIMENTO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CERÂMICA VERMELHA**

**PIRACICABA
2010**

FERNANDA DE ANGELE FERREIRA

**O ASSOCIATIVISMO COMO ESTRATÉGIA PARA O
DESENVOLVIMENTO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CERÂMICA VERMELHA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora:
Prof^a. Dr^a. Silvia Helena Carvalho Ramos
Valadão de Camargo

PIRACICABA
2010

Ferreira, Fernanda de Angele.

O associativismo como estratégia para o desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas: Um estudo de caso no setor de cerâmica vermelha. Fernanda de Angele Ferreira – 2010.

70 f.

Orientadora: Sílvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão de Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Associativismo. 2. Estratégia. 3. Cerâmica vermelha. I. Camargo, Sílvia Helena Carvalho Ramos Valladão de. II. Dissertação (mestrado) - Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título: O associativismo como estratégia para o desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas: Um estudo de caso no setor de cerâmica vermelha.

FERNANDA DE ANGELE FERREIRA

**O ASSOCIATIVISMO COMO ESTRATÉGIA PARA O
DESENVOLVIMENTO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CERÂMICA VERMELHA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Data da Aprovação:

15/12/10

Banca examinadora:

Prof^a Dr^a Silvia H.C.R.V. Camargo (orientadora)
FGN-Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto
FGN-Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah
PPGA – Centro Universitário Nove de Julho

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, por toda dedicação e confiança que sempre depositaram em mim e pelo incentivo aos estudos desde muito cedo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por ter me dado forças e sabedoria para alcançar esta vitória e realizar este sonho.

Ao Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani, por ser um exemplo de dedicação ao que faz.

À Prof^a. Dr^a. Sílvia Helena, minha orientadora, por compartilhar comigo seu conhecimento.

Aos Professores Dr. Mário Sacomano, Dr. Flávio Vicari e em especial ao Dr. Osvaldo Elias Farah, que aceitaram participar de minha banca de qualificação e, com suas sábias contribuições me conduziram para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

Às colegas da Secretaria, sempre tão dedicadas à ajudar.

À Rosa Maria Alves, o tempo dedicado à correção ortográfica e revisão gramatical.

Aos colegas de mestrado, sempre com uma palavra amiga e de incentivo.

À todos os professores do mestrado, que com competência e sabedoria enriquecem esse curso.

E finalmente, ao Edu, pela felicidade que traz à minha vida.

Epígrafe

*“Qualquer coisa que você possa fazer, ou sonha
que possa fazer, comece a fazê-la”.*

Goethe (1749-1832), poeta alemão

RESUMO

Com a globalização começou a ocorrer uma mudança mundial na forma de organização industrial. Os sistemas produtivos locais, as redes de empresas e as alianças associativas, somados ao acesso à tecnologia, possibilitaram que as micro, pequenas e médias empresas se capacitassem para competir com grandes empresas. Países como Alemanha, Itália, Finlândia e Espanha entre outros, que obtiveram resultados positivos com essa nova forma de organização industrial, passaram a direcionar suas políticas de desenvolvimento para as MPMEs – Micro, Pequenas e Médias Empresas, o que se tornou uma referência mundial. Na década de 90, com a abertura do mercado brasileiro, os produtos importados chegaram para competir com os nacionais, oferecendo tecnologia, qualidade e soluções rápidas a baixo custo. A competitividade não dava espaço para a falta de qualidade e de produtividade. As indústrias brasileiras precisaram se adaptar a essa nova realidade. No Brasil, as micro e pequenas empresas geram 52% dos empregos formais e as médias 16%, o que representa um total de 68% dos empregos formais. Esse número demonstra a grande importância dessas empresas para a economia brasileira, o que torna necessário valorizar toda estratégia que propicie seu desenvolvimento. Esta pesquisa aborda o associativismo como tema principal, e, através de um estudo de caso descritivo de um grupo indústrias do setor de cerâmica vermelha, relata como o associativismo contribuiu para o crescimento de micro, pequenas e médias empresas. Por meio das ações desenvolvidas em conjunto, esse grupo conseguiu reverter suas dificuldades, e mais: aumentar suas vendas, fortalecer uma marca no mercado, profissionalizar seus funcionários e representantes comerciais, investir em marketing, agregar valor aos seus produtos, melhorar sua qualidade e recuperar sua margem de lucro.

Palavras-chave: Associativismo, Estratégia, Cerâmica Vermelha.

ABSTRACT

With globalization, a worldwide change occurred in the form of industrial organization. The local production systems, business networks and alliances, added to the access to technology, allowed that micro, small and medium enterprises build capacity to compete with big companies. Countries such as Germany, Italy, Finland and Spain among others that have had positive results with this new form of industrial organization, started to direct their development policies for MSMEs - Micro, Small and Medium Enterprises, which has become a global benchmark. In the 90s, with the opening of Brazilian market, imported products arrived to compete with nationals, offering technology, quality and quick solutions at low cost. The competitiveness doesn't gave place to lack of quality and productivity. Brazilian industries had to adapt themselves to this new reality. In Brazil, the micro and small businesses generate 52% of formal employment, and the mediums 16%, representing a total of 68% of formal employment. This percentage demonstrates the great importance of these companies to the Brazilian economy, what makes necessary to value any strategy to propitiate their development. This research describes the association as its main theme, and through a descriptive case study of an industry group of red ceramic, describes how the association contributed to the development of micro, small and medium enterprises. Through joint development actions this group has reversed its difficulties, and more: increased sales, strengthen brand in the market, professionalized their employees and sales representatives, increased marketing investment, added value to their products, improved their quality and recovered their profit margin.

Key words: Associations, Strategy, Red Ceramics.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1:** Arranjos Produtivos Locais no Estado de São Paulo 35
- Figura 2:** Localização da produção brasileira de alguns segmentos cerâmicos..... 40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fluxo das associadas	50
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Definição de micro, pequena, média e grande empresa por pessoal ocupado.....	31
Tabela 2: Produção e consumo de argila das indústrias cerâmicas.....	38
Tabela 3: Valor anual da produção por segmento do setor.....	39
Tabela 4: Financiamento habitacional (Construção + Aquisição).....	41
Tabela 5: Formulário de entrevista com resultado quantitativo	57
Tabela 6: Reajuste do preço médio comparado aos índices IPCA e INCC	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de Pesquisa	15
1.2 Objetivo Principal	16
1.3 Objetivos Secundários	16
1.4 Proposições	17
1.5 Justificativa	17
1.6 Estrutura Geral de Organização do Trabalho	18
2 ESTRATÉGIA	19
2.1 Conceitos de Estratégia	19
2.2 Gestão Estratégica	19
2.3 Vantagem Competitiva	21
2.4 Estratégias Associativas	23
2.4.1 <i>Cluster</i>	23
2.4.2 Redes de Empresas	28
2.4.3 Consórcios	28
3 ESTRATÉGIAS ASSOCIATIVAS NA REALIDADE BRASILEIRA	30
3.1 Histórico e evolução	30
3.2 APL no Estado de São Paulo	34
3.2.1 APL de Cerâmica Vermelha Itu, Tatuí, Tambaú e Vargem Grande	36
4 SETOR CERÂMICO NO BRASIL	37
4.1 Histórico do Setor Cerâmico	37
4.2 Dados do Setor Cerâmico no Brasil	38
4.3 A Importância dos Programas Habitacionais no Brasil para o Setor	40
5 METODOLOGIA	42
5.1 Método da Pesquisa	42
5.2 Coleta e Análise de Dados	44
6 ESTUDO DE CASO	45
6.1 Diagnóstico das Dificuldades Vividas pelos Empresários Antes da Formação do Grupo	45
6.2 O Processo de Formalização da Associação	47
6.3 Ações Conjuntas Desenvolvidas	51
6.3.1 Unificação dos representantes comerciais	51
6.3.2 Parceria com os Fornecedores	52
6.3.3 Treinamentos	52
6.3.4 Controle de Qualidade	53
6.3.5 Ações Conjuntas Desenvolvidas no Composto de Marketing	53
6.3.5.1 Produtos e Serviços	54
6.3.5.2 Promoção	55
6.3.5.3 Praça	55
6.3.5.4 Preço	56

6.4 Ganhos Coletivos e Percepção dos Empresários sobre as Contribuições do Associativismo	56
6.4.1 Desenvolvimento do Grupo	60
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
7.1 Limitações da Pesquisa.....	63
7.2 Sugestões de Pesquisas Futuras.....	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXO	70

1- INTRODUÇÃO

Uma visível mudança na forma de organização industrial, em nível mundial, pôde ser verificada a partir dos anos 70. Na Itália, surgiu a chamada Terceira Itália; na França, na Alemanha e no Reino Unido, os sistemas produtivos locais; o Vale do Silício nos EUA; os *keiretsu* no Japão; os *chaebol* sul-coreanos e as redes de empresas em Taiwan. As pequenas e médias empresas, com acesso à tecnologia em seus processos produtivos, começaram a se organizar de uma nova forma e a buscar novos vínculos que culminaram por lhes proporcionar a capacidade de competir com grandes empresas (AMATO NETO, 2008, p.35).

Os resultados positivos obtidos por países como Alemanha, Itália, Finlândia e Espanha, que passaram a basear suas políticas de desenvolvimento nas MPMEs – Micro, Pequenas e Médias Empresas, passaram a ser uma referência mundial (FIESP/ DECOMTEC, 2005, p. 6).

Toda estratégia que propicie desenvolvimento às micro, pequenas e médias empresas passou a chamar a atenção de autoridades e instituições, pois reflete na importância econômica que esse fenômeno representa, aumentando os postos de trabalho e a melhoria da qualidade de vida, uma vez que no Brasil as micro e pequenas empresas representam 52% dos empregos formais, as médias 16% e as grandes 32% (SEBRAE, 2010, p.179)

No Brasil, no início do século XXI, algumas instituições de apoio às MPMEs, como o SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, em parceria com diversos agentes, dentre os quais a FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, por meio do seu Departamento de Competitividade e Tecnologia - DECOMTEC, passaram a se envolver em políticas de desenvolvimento para essas empresas, rompendo com o paradigma de apoio assistencialista (FIESP/ DECOMTEC, 2005, p. 6).

Nesta pesquisa, estuda-se o associativismo e sua contribuição para o desenvolvimento das MPMEs e de seus associados.

1.1 Problema de Pesquisa

Com a crise dos anos 80, o setor cerâmico no Brasil começou a enfrentar as primeiras dificuldades. A instabilidade econômica do país e a falta de programas habitacionais refletiram no mercado de cerâmica e, além disso, o setor não apresentava qualquer diferencial e pouco se investiu em conhecimento técnico, qualidade e gestão.

Com a globalização, na década de 90, os produtos importados chegaram para competir com os nacionais, oferecendo tecnologia, qualidade e soluções rápidas a baixo custo. A competitividade não dava espaço para a falta de qualidade e de produtividade. Surgiram, assim, novos modelos de gestão e o empresário brasileiro precisou acompanhar essas mudanças, com a necessidade da incorporação de uma nova cultura ao processo produtivo.

Segundo dados do Sindicato da Indústria de Cerâmica para a Construção (SINDICERCON), no ano de 2000 existiam 773 indústrias cerâmicas no Estado de São Paulo, das quais 241 encerraram suas atividades até 2004, ou seja, 31,17% das empresas, o que representou a extinção de 12.000 empregos diretos e, calcula-se, 36.000 empregos indiretos (SINDICERCON, 2006)¹.

Algumas empresas tentaram diminuir os prejuízos por meio da automatização de parte de sua produção, tornando-se, com isso, um pouco mais competitivas. Mas, no geral, o setor cerâmico perdeu credibilidade porque, dentre os muitos problemas por ele apresentados, estavam a baixa qualidade dos produtos, a baixa qualificação da mão-de-obra e a necessidade de redução de custos.

Nesse cenário, em 2004, apesar de ser uma necessidade geral do setor, um grupo de 16 empresários buscou, junto a uma empresa de consultoria, uma solução que minimizasse as dificuldades enfrentadas. Inicialmente, a consultoria realizou um diagnóstico organizacional em cada uma das empresas, analisando os dados

¹ Informações fornecidas pelo SINDICERCON, diretamente à autora, via e-mail.

levantados e propôs que o grupo buscasse, por meio da união, ou seja, do associativismo, seu fortalecimento no mercado.

Diante da avaliação da consultoria, vislumbrava-se uma oportunidade de recuperar as perdas, ou seja, com o associativismo, o grupo poderia desenvolver inúmeras atividades voltadas para o aumento da rentabilidade, a adequação do mix de produtos, do marketing, da logística, da qualidade, do relacionamento com os clientes, da qualificação profissional e da expansão para novos negócios, dentre outras.

Assim, o associativismo foi a estratégia adotada por esse grupo de empresas para competir com as grandes multinacionais, altamente competitivas, num mercado comum, beneficiando-se de parcerias estabelecidas e do desenvolvimento de ações estratégicas para adquirir vantagem competitiva.

Esta pesquisa apresenta a experiência do Grupo “Tudo Bem” (nome fictício), formado atualmente por oito indústrias cerâmicas produtoras de lajota, canaleta, bloco de vedação e bloco estrutural, localizado no Interior do Estado de São Paulo, a cerca de 130 km da capital.

Essa experiência de associativismo é compartilhada nesta pesquisa, por meio de um estudo de caso, e tem por objetivo responder à questão: O associativismo contribui para o desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas?

1.2 Objetivo Principal

Tem-se como objetivo principal do presente trabalho avaliar se o associativismo contribui, efetivamente, para o desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas do setor de cerâmica vermelha.

1.3 Objetivos Secundários

Para se chegar ao objetivo principal, alguns objetivos secundários são analisados:

a) identificar as dificuldades vividas pelo grupo antes do associativismo;

- b) relatar as ações conjuntas desenvolvidas;
- c) analisar os ganhos coletivos das associadas e verificar junto aos empresários associados a percepção dessas contribuições;
- d) analisar o desenvolvimento do grupo.

1.4 Proposições

Proposição 1: As ações conjuntas contribuem para a superação de dificuldades.

Proposição 2: O associativismo contribui para o desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas no setor de cerâmica vermelha.

1.5 Justificativa

Com as mudanças nas tecnologias e nos processos de trabalho que ocorrem nas grandes empresas, as micro e pequenas empresas assumem papel significativo na geração de postos de trabalho e tendem a apresentar indicadores positivos com mudanças progressivas no padrão de distribuição de renda do país (SEBRAE, 2010, p.23)

Considera-se que as micro e pequenas empresas são de relevante importância para a economia brasileira, pois representavam em 2008, segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), cerca de 5,8 milhões de estabelecimentos, responsáveis por 13,0 milhões de empregos formais, ou seja, 53% (SEBRAE, 2010, p. 35 e p. 179)

Assim, este estudo pretende compartilhar uma experiência de associativismo vivida por micro, pequenas e médias empresas do setor de cerâmica vermelha que, por meio de ações conjuntas, buscam a superação de suas dificuldades, além de incentivar para que essa estratégia seja explorada por outras empresas que estejam passando por uma situação semelhante e/ou almejam desenvolvimento.

1.6 Estrutura Geral de Organização do Trabalho

O presente trabalho divide-se em 8 capítulos, divididos da seguinte forma:

O primeiro capítulo apresenta uma introdução do tema e sua importância, objetivo geral e objetivos específicos, as suposições, o problema de pesquisa, justificativa da pesquisa e a estrutura geral do trabalho.

O segundo capítulo aborda a contextualização de alguns conceitos de administração utilizados ao longo da pesquisa.

O terceiro capítulo aborda as estratégias associativas e a realidade brasileira.

O quarto capítulo aborda o setor cerâmico no Brasil, histórico, dados relevantes do setor e a importância das políticas habitacionais.

No quinto capítulo, é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, estratégia para a coleta e análise dos dados.

O sexto capítulo apresenta o estudo de caso de um grupo de indústrias cerâmicas, suas dificuldades, ações desenvolvidas e resultados obtidos.

O sétimo capítulo aborda as considerações finais, limitações da pesquisa e sugestão de pesquisas futuras.

Finalizando, o oitavo capítulo indica toda a referência bibliográfica utilizada.

2 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia é amplo, no entanto, indispensável para a compreensão do desenvolvimento das organizações, sua gestão e como adquirem vantagem competitiva.

2.1 Conceitos de Estratégia

Para Oliveira (2001, p. 24), o conceito de estratégia está relacionado à ligação da empresa com o seu ambiente e à forma como define e operacionaliza estratégias para maximizar resultados, nessa interação estabelecida.

Mintzberg (2006, p.24) define estratégia por meio de 5 P's que se interrelacionam: plano (uma ação consciente pretendida), pretexto (uma manobra para superar um concorrente), padrão (consistência no comportamento, pretendida ou não), posição (um meio de localizar uma organização no ambiente) e perspectiva (maneira fixa de olhar o mundo).

Segundo Quinn (2006, p.29), “[...] uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso”. Para o autor, os critérios de uma estratégia eficaz são: objetivos claros, decisivos; manter a iniciativa, a concentração; liderança coordenada e comprometida; surpresa e segurança. Esses critérios podem ser aplicados na empresa, no governo ou na guerra.

Porter (1999, p. 63) define que estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades diferente de seus concorrentes.

2.2 Gestão Estratégica

O pensamento estratégico evoluiu muito dos anos 50 até os dias atuais. Nos anos 50, o que se tinha era somente um planejamento financeiro; nos anos 60, o pensamento norteador era sobre o planejamento em longo prazo, que partia da premissa que o futuro seria estimado a partir de projeções de indicadores passados

e atuais; nos anos 70, surgiu a escola do planejamento estratégico que, na década seguinte, anos 80, foi denominada de gestão estratégica, trazendo uma novidade em relação à anterior, qual seja: a implementação das estratégias era tão importante quanto a sua formulação; nos anos 90, com as mudanças em ritmo acelerado, surge um enfoque mais sistêmico, ou seja, além de planejar, agora era necessário organizar, dirigir, coordenar e controlar. Assistiu-se, assim, à valorização da gestão estratégica (LOBATO, 2004).

Porter é um dos principais pensadores do planejamento estratégico, ao desenvolver um modelo de análise focado nas cinco forças competitivas que atuam sobre o estado de competição de um segmento industrial e moldam a estratégia: o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha dos clientes e o setor competindo por uma posição entre os concorrentes existentes (PORTER, 1989b, p. 4).

Ao definir uma estratégia, muitas vezes a empresa está voltada à competição. Porém, deveria estar voltada, em primeiro lugar, às necessidades do cliente, já que uma estratégia é considerada bem definida quando agrega valor ao cliente (OHMAE, 1998, p.68).

Em 1980, da observação do sucesso das organizações japonesas, as quais imitavam as americanas, agindo, porém, de uma forma diferente, surge em administração, o que se denominou “escola da cultura”. “A cultura influencia o estilo de pensar favorecido numa organização assim como seu uso de análise e, portanto, influencia o processo de formação de estratégia” (MINTZBERG, 2000, p. 194).

A cultura organizacional influencia diretamente as ações estratégicas da empresa. Um estudo mostra que empresas com culturas estrategicamente adequadas tiveram um desempenho superior a outras muito bem conceituadas, mas com culturas menos apropriadas (WRIGHT, 2000, p. 325).

Em uma empresa a estratégia está relacionada à utilização adequada de seus recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, na tentativa de minimizar problemas empresariais e maximizar oportunidades em seu ambiente, tendo em

vista traçar o caminho que quer percorrer até onde quer chegar. Para isso há que confrontar pontos fortes e fracos da empresa, com oportunidades e ameaças proporcionadas pelo ambiente (OLIVEIRA, 2001, p. 25).

O autor diz ainda que toda empresa necessita de um Sistema de Informações Estratégicas (SIE), que consiste no processo de obtenção de dados do ambiente empresarial, sua interação com informações internas das empresas e sua consolidação em uma estrutura decisória estratégica que sustenta o direcionamento da empresa para seus resultados (OLIVEIRA, 2001, p.158). Isso significa que não basta ter um plano com uma série de estratégias interessantes, é necessário um SIE para abastecer de informações esse plano, seu desenvolvimento, sua implementação e a avaliação das estratégias empresariais relacionadas.

2.3 Vantagem Competitiva

Se um homem “[...] fizer uma ratoeira melhor que a de seu vizinho, mesmo que ele tenha construído sua casa na floresta, o mundo fará uma trilha de terra batida até sua porta” estas palavras, atribuídas a Ralph Waldo Emerson em uma de suas conferências no século XIX, parecem conter uma antevisão dos grandes chamamentos que surgiram no século seguinte: gerencie no sentido da singularidade, desenvolva uma competência que o distinga, crie uma vantagem competitiva (GHEMAWAT, 1998, p. 29).

Segundo Henderson (1998, p. 5), o que diferencia os concorrentes em um negócio pode ser o preço de venda, as funções, o tempo para o atendimento, a localização, ou apenas a percepção que o cliente tem de um produto e de seu fornecedor, e, esta é, frequentemente, a única base da comparação entre alternativas de ofertas semelhantes, por isso a propaganda pode ser valiosa.

Recursos e capacidades determinam as competências essenciais que são geradoras de vantagens competitivas sustentáveis na organização. Essas competências essenciais podem ser definidas como o conjunto de habilidades ou tecnologias das quais a organização dispõe e que lhe serve de base para gerar benefícios aos clientes. Para constituir-se, realmente, numa competência essencial, deve atender a quatro critérios de vantagem competitiva sustentável: ser valiosa, rara, difícil de imitar e insubstituível (HOSKISSON, 2009, p. 90).

“Quando ocorre uma decisão estratégica, a empresa está procurando consolidar um nível de vantagem competitiva perante seus concorrentes, tendo em vista o mercado que está sendo disputado pelas empresas concorrentes” (OLIVEIRA, 2001, p. 28).

Para uma empresa ter um desempenho acima da média a longo prazo, é necessário criar uma vantagem competitiva sustentável. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação (PORTER, 1989b, p.9).

Esses dois tipos básicos de vantagem competitiva (custo e diferenciação), e o escopo competitivo da empresa (alvo amplo e alvo estreito), combinados, levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: a liderança de custo, a diferenciação e o enfoque (no custo ou na diferenciação) (PORTER, 1989b, p. 10).

Prahalad e Hamel (1998, p. 298), ao tratarem da competência essencial, dizem que para uma empresa estar apta à concorrer no mercado, agregar valor para seu cliente e criar vantagem competitiva, deve estar atenta à sua competência essencial, algo que definem como um aprendizado coletivo que se dá dentro da organização, como por exemplo coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia. Uma empresa pode ter mais de uma competência essencial, e é necessário sensibilidade da alta gerência para perceber isso e valorizar esse fato.

O valor nasce quando uma empresa cria vantagem competitiva para o seu comprador, reduzindo seu custo ou elevando seu desempenho. Isso, contudo percebido pelo cliente para que seja recompensado com um preço-prêmio, o que significa que as empresas devem comunicar seu valor aos compradores por meio de propaganda ou pela força de vendas (PORTER, 1989b, p. 48).

Algumas ferramentas são muito utilizadas como suporte para a análise sobre a aquisição, pela empresa, de vantagem competitiva: análise Swot, Avaliação Geral dos Pontos fortes e Pontos Fracos, Análise de Oportunidades e Ameaças, FCS - Fatores Críticos de Sucesso, Matriz de Ansoff, Matriz de Boston Consulting Group

(BCG), Curva de Ciclo de Vida do Produto de Kotler, Matriz de Planejamento Estratégico de Negócios da McKinsey- GE (LOBATO, 2004, p.79).

2.4 Estratégias Associativas

Aglomeração competitiva ou pólo, *cluster*, cadeia produtiva, sistema econômico local ou sistema produtivo local, rede de empresas e consórcios são algumas das nomenclaturas utilizadas para definir uma aglomeração de empresas em uma mesma região.

Segundo Cassarotto Filho e Pires (2001, p.87), foi definido o seguinte glossário para esclarecer essas nomenclaturas:

- a) pólo: concentração regional de empresas voltadas ao mesmo segmento de produtos;
- b) *cluster*: (aglomeração competitiva): pólo consolidado onde haja forte interação entre empresas, estendendo-se verticalmente a jusante e a montante, lateralmente e comportando entidades de suporte privadas e governamentais;
- c) cadeia produtiva: são as diversas etapas de produção, desde a matéria-prima ao produto final, incluindo fornecedores de equipamentos, podendo ou não estar integralmente em um *cluster*;
- d) sistema produtivo local ou sistema econômico local: região fortemente estruturada, contendo um ou mais *clusters*, com um planejamento territorial com alta interação público-privada, com respeito à cultura e com o objetivo de assegurar a qualidade de vida dos habitantes;
- e) rede de empresas: conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser circunscrito a uma região;
- f) consórcio de empresas: rede de empresas entrelaçadas por laços formais de cooperação, normalmente circunscrita a determinada região.

2.4.1 Cluster

O agrupamento inicial de um *cluster* ocorre por acaso, não existe uma decisão racional. Na prática, o movimento de formação de agrupamento, tem início com uma

empresa bem sucedida, que acaba por atrair outras a se instalarem nas proximidades, com o intuito de imitarem-na (KWASNICKA, 2007, p.7).

O simples fato de estarem agrupadas geograficamente gera algumas vantagens competitivas que são chamadas de efeito primário. Segundo Kwasnicka (2007, p. 8) são as seguintes:

- a) diferenciação nos produtos/serviços: que acaba dando ao *cluster* a vantagem competitiva de uma linha de produtos/serviços a mais completa possível;
- b) atração de empresas fornecedoras de matérias-primas e serviços especializados: com isso é possível reduzir as despesas com transporte e aumentar a facilidade em obtenção de insumos, reduzir custos com estoques, o que facilita a negociação com os fornecedores, dando ao *cluster* a vantagem competitiva de redução de custos;
- c) uniformidade de preços: que facilita a definição de uma política de preços de compra e venda; a tendência é que todas as empresas do *cluster* pratiquem preços bem equilibrados, assim os clientes sentem-se seguros e são atraídos a comprar;
- d) facilidade de especialização operacional: os *clusters* têm maior facilidade em formar parcerias para terceirizar atividades secundárias, ficando com uma administração mais enxuta;
- e) facilidade de reciclagem e obtenção de produtos reciclados: a empresa isolada terá mais dificuldade em atrair interessados na coleta e na reutilização dos resíduos;
- f) rapidez na adaptação ao mercado: em um agrupamento de empresas, o segredo é difícil de ser mantido por muito tempo, logo é copiado; isso, apesar de não parecer um benefício num primeiro momento, muitos *clusters* se inviabilizaram pela inércia dos empresários.

Esses efeitos primários geram efeitos secundários, tais como:

- a) flexibilidade operacional: o *cluster* cria melhores condições para conseguir maior flexibilidade do que as empresas, devido à presença de fornecedores locais e alta especialização operacional;

- b) colaboração inevitável: embora as empresas de um mesmo *cluster* sejam concorrentes comerciais, acabam cooperando umas com as outras, em muitas situações, e assim favorecem a imagem do *cluster*. Com isso, todos ganham;
- c) cultura adaptada: certos valores da cultura das empresas e a estrutura do *status* no trabalho são absorvidos pela sociedade, isso tem relação com o *status* e o com o orgulho profissional, e se reflete na produtividade dos trabalhadores;
- d) surgimento de instituições de apoio e negócios correlatos: são empresas prestadoras de serviços de formação de mão-de-obra, jurídicos, propaganda, eventos, instituições de pesquisa. Esse tipo de atividade facilita a vida do *cluster* (KWASNICKA, 2007, p. 11).

Para Porter (1989a) uma indústria competitiva atrai outras, sejam fornecedores, prestadores de serviços ou concorrentes, e, uma vez formado o agrupamento, todo o conjunto passa a se relacionar, verticalmente ou horizontalmente. As interligações que podem ocorrer dentro do grupo, certamente propiciarão novas maneiras de competir e novas oportunidades.

Atualmente na Itália, os aglomerados, ou *clusters*, são denominados *villaggio produtivo*, ou seja, vila produtiva, e apresentam uma nova visão, holística, considerando aspectos sociais e culturais, com vínculos de solidariedade, o que faz com que esse tipo de sistema produtivo local não esteja somente preocupado com a competitividade do *cluster*, mas também com o seu objetivo final, que passa a ser o de melhorar a qualidade de vida da região (CASSAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

As experiências e as avaliações dos projetos focados em *clusters* industriais e desenvolvimento territorial demonstram que a aplicação dessa abordagem tem sido bem-sucedida, pois estimulam a inovação em produtos, processos e funções produtivas, bem como facilitam o acesso a novos mercados o que contribui para a construção ou fortalecimento das instituições locais, promovendo o crescimento das vendas, dos empregos, da produção, da produtividade e das exportações.

Pode-se dizer que o grande desafio de um projeto de desenvolvimento local é justamente transformar a rivalidade natural entre as instituições concorrentes, em comportamento cooperativo (COMPETITIVENESS OF SMALL ENTERPRISES, 2010).

Porter (1989a) apresenta um estudo que desenvolveu a partir da observação de mais de 100 empresas, em 10 diferentes países (Grã-Bretanha, Dinamarca, Suécia, Alemanha, Coreia, Cingapura, Japão, Itália, Suíça e Estados Unidos), no qual analisou os determinantes fundamentais da vantagem competitiva dessas empresas, como funcionam os agrupamentos e de que forma contribuem para que esses países assumam posição de liderança no mercado mundial. Ao desenvolver a sua Teoria da Vantagem Nacional em Indústrias e Grupos, identificou as etapas do desenvolvimento competitivo por meio das quais as economias nacionais, em sua totalidade, avançam e decaem, além das influências que os governos e as políticas públicas têm sobre isso.

O autor apontou, na Itália, importantes grupos relacionados à moda, aos móveis e aos alimentos; na Alemanha, grupos importantes relacionados a produtos químicos, aos metais, aos transportes e à impressão/gráfica; na Suíça, aos equipamentos têxteis e aos produtos farmacêuticos; na Suécia, aos equipamentos de mineração e à fabricação de caminhões; nos EUA, aos softwares e ao cinema; no Japão, o destaque é para as montadoras de veículos e para a tecnologia eletrônica, entre outros; a Coreia do Sul é competitiva em relação ao custo muito baixo de seus produtos; a Grã-Bretanha, com prestação de serviços altamente qualificados e localização geográfica estratégica; e, Cingapura, como referência na prestação de serviços em consertos de navios, linhas aéreas, serviços portuários e terminais.

Num mundo globalizado, os fundamentos da competição deslocam-se cada vez mais para a criação e a assimilação de conhecimento, aumentando a importância dos países na criação de uma vantagem competitiva que pode ser gerada e sustentada por meio de um processo local. As diferenças de culturas, de valores, de estruturas econômicas, de instituições, além da história, são fatores que contribuem para o êxito competitivo global (PORTER, 1999, p. 167).

Na Europa, é grande a preocupação em incentivar a inovação e o desenvolvimento dos *clusters*. O Centro de Estratégias e Competitividade da Escola de Economia de Estocolmo coordenou uma pesquisa com o objetivo de promover a inovação por meio de *clusters*. Esse trabalho, denominado *European Cluster Memorandum 2010*,

foi desenvolvido por especialistas de alto nível e resultou em um documento que propõe diretrizes políticas a serem adotadas (EUROPE INNOVA, 2010).

Em 2007 foi fundado o Observatório Europeu de *Cluster*, o qual concentra informações sobre *clusters*, produz análises e relatórios sobre condições regionais de competitividade, setores emergentes, políticas e redes, dentre outros, e visa a apoiar equipes de gerenciamento de *clusters*, Pequenas e Médias Empresas (PMEs), formuladores de políticas, acadêmicos e pesquisadores (EUROPEAN CLUSTER OBSERVATORY, 2010).

Em 2008 os governos da Suécia e da Eslovênia organizaram a *European Conference on Innovation and Cluster*, sob a presidência do Governo Esloveno, reunindo as principais autoridades do continente e os mais respeitados estudiosos sobre *clusters* do mundo. Pode-se ter assim a idéia de que os *clusters* são vistos como importantes agentes estratégicos para o aumento da inovação e da competitividade na Europa. Nessa conferência importante ênfase foi dada às políticas de apoio aos *clusters*, que estão sendo adotadas pelos países europeus (EUROPEAN PRESIDENCY CONFERENCE ON INNOVATION AND CLUSTERS, 2010).

As empresas europeias podem, ainda, contar com o apoio da *Europe Innova*, uma iniciativa da Comissão Europeia – área de apoio a Empresas e Indústrias, que aspira a tornar-se um laboratório para o desenvolvimento, o teste e a promoção de novas ferramentas, instrumentos de apoio à inovação, análise e mapeamento da inovação setorial e identificação de suas barreiras (EUROPE INNOVA, 2010)

Porter (2010) apresenta os *clusters* americanos, compara-os aos europeus e compartilha experiências que implicam na formação de políticas para o apoio aos *clusters*, à inovação e à competitividade.

As relações intra e interempresas, principalmente aquelas que envolvem pequenas e médias organizações, situam-se entre as principais tendências que vêm se intensificando na economia moderna. A formação e o desenvolvimento de redes de empresas estão ganhando relevância em países industrializados como Itália, Japão

e Alemanha, assim como também em países emergentes, como México, Chile, Argentina e Brasil (AMATO NETO, 2008, p.34).

2.4.2 Redes de empresas

As relações intra e interempresas, principalmente aquelas envolvendo pequenas e médias organizações, tem sido uma das principais tendências que vêm se intensificando na economia moderna. A formação e o desenvolvimento de redes de empresas estão ganhando relevância em países industrializados, como Itália, Japão e Alemanha, como também em países emergentes, como México, Chile, Argentina e o Brasil (AMATO NETO, 2008, p.34).

A Itália conseguiu, em 30 anos, dominar parcelas expressivas do mercado mundial em setores diferentes como revestimentos cerâmicos (54%), jóias (33%), tecidos de lã e seda (30%), calçados de couro (28%) e armações de óculos (22%) (FIESP, 2005, p.3).

Partindo do binômio cooperação-competição, o modelo de desenvolvimento dos distritos industriais italianos, baseados em redes de empresas, tornou-se referência para incrementar e potencializar a competitividade de micro, pequenas e médias empresas no Brasil, baseados nesse modelo, a Fiesp em parceria com o SEBRAE-SP vem adaptando e promovendo as experiências de apoio a competitividade dessas empresas inseridas em Arranjo Produtivo Local (FIESP, 2005, p.4).

2.4.3 Consórcios

Cassarotto Filho e Pires (2001, p. 49) falam sobre o consórcio de empresas. O consórcio é um mecanismo que tem sido utilizado com eficácia e eficiência na promoção da capacitação, e no suporte às empresas, para a conquista de vantagens competitivas duradouras.

Os consórcios podem prestar vários tipos de serviços às empresas, tais como: atualização com informações periódicas, pesquisa de mercado, divulgação de informações, campanhas de *marketing*, serviços financeiros, participação em feiras

nacionais e internacionais, consultorias, projetos específicos, formação e convenções (CASSAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Na Itália, a Região de Emília Romagna é considerada a mais desenvolvida do mundo em arranjo de desenvolvimento local, reconhecida como a Meca dos estudiosos em sistemas econômicos locais e redes de pequenas empresas. Casarotto Filho e Pires (2001, p.135) relatam a experiência compartilhada de um caso de consórcio para a valorização de um produto, a batata típica de Bologna.

O objetivo desse consórcio era tornar a batata de Bologna, que em essência é igual às outras, num produto diferenciado pela qualidade, pela marca, pela apresentação da embalagem, dentre outros.

Outros avanços foram possíveis com a participação financeira do Poder Público de Bologna, do Observatório Econômico e da Bolsa da Batata, que desempenham atividades fundamentais para garantir a qualidade, valorizar o produto e comercializá-lo entre tantos outros que surgiram posteriormente, formando um modelo de rede denominado sistema econômico local estruturado.

Outras regiões da Itália como a Lombardia, Veneto e Toscana, tornaram-se economicamente desenvolvidas por meio de consórcios que possibilitaram: fabricação e valorização do produto, valorização da marca, desenvolvimento de novos produtos, comercialização, exportações, padrões de qualidade, obtenção de crédito e capacitação (CASSAROTTO FILHO; PIRES, 2001, p.37).

Um consórcio entre as empresas não garante a competitividade, assim como um *cluster* competitivo não garante a qualidade de vida da região. É necessário um sistema econômico local estruturado, com vários instrumentos de integração, como os já mencionados, uma rede relacional local, e “[...] um sistema microrregional competitivo que se relaciona de forma aberta com o mundo e com forte concentração de interesses sociais” (CASSAROTTO FILHO; PIRES, 2001, p.83).

3 ESTRATÉGIAS ASSOCIATIVAS NA REALIDADE BRASILEIRA

Este capítulo aborda a forma como estão sendo desenvolvidos alguns aglomerados de empresas, em São Paulo e no Brasil, mais especificamente os de cerâmica vermelha.

3.1 Histórico e evolução

No Brasil, as primeiras ações em conjunto ocorreram nas décadas de 70 e 80, no Sul do País, nos setores de vinho e de calçados. Foi uma iniciativa autônoma, de agentes privados que, em busca de competitividade, promoveram ações para a solução de seus problemas (FIESP/DECOMTEC, 2010, p.05).

Amato Neto (2008, p.21) chama a atenção para a necessidade de formulação de novas políticas públicas, já que no Brasil, elas sempre estiveram voltadas ao desenvolvimento industrial e tecnológico de grandes projetos, desconsiderando o potencial e a função das PMEs – Pequenas e Médias Empresas, que são, na realidade, grande geradoras de emprego e desempenham papel fundamental na cadeia produtiva.

O Brasil enfrenta problemas de desemprego, problemas sociais crônicos, especialmente com relação à distribuição da renda, e o desenvolvimento econômico local, ou sistema produtivo local, pode ser a saída para o país superá-los, gerando empregos, aumentando a produtividade e, conseqüentemente, a qualidade de vida da população (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001, p.23).

A formação de micro, pequenas e médias empresas em aglomerados, arranjos, foi uma tendência que se desenvolveu mundialmente e que, inserida em uma economia globalizada, passou a agregar valor para os países e chamar a atenção de estudiosos. No Brasil, não foi diferente, pois, com o crescente número de micro, pequenas e médias empresas, bem como sua representatividade na economia nacional como grande fonte geradora de empregos, algumas instituições começaram a se envolver em políticas para Micro Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) inseridas em arranjos.

O Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), em parceria com algumas confederações de indústrias, como as de São Paulo e de Minas Gerais, e mais recentemente com o Poder Público, por meio dos governos estaduais e do governo federal, definiu como prioritário em seu Plano Plurianual (PPA), ações para os Arranjos Produtivos Locais (APLs) e sua Política Industrial (FIESP/ DECOMTEC, 2005, p.06).

As políticas para MPMEs no Brasil não levavam em consideração o potencial de geração de empregos e as viam como uma forma pouco eficiente de produção e estrategicamente inviáveis, diante do novo modelo de desenvolvimento que começou a surgir nas décadas de 70 e 80, privilegiando os arranjos produtivos territoriais. Essa visão se modificou e os arranjos passaram a ser vistos como solução para o desenvolvimento econômico local e, assim, as estratégias se voltaram para aumentar a competitividade desses APLs (FIESP/ DECOMTEC, 2005, p. 10).

No Brasil, em 2002, as micro, pequenas e médias empresas representavam 99% das empresas, 64% do pessoal ocupado e apenas 35% do valor adicionado, enquanto nos EUA, o número de empresas representa 98%, com 74% do pessoal ocupado e 65% de valor adicionado. Como se pode ver, a diferença de produtividade em relação ao tamanho é enorme e pode ser trabalhada (FIESP/ DECOMTEC, 2005, p.07).

Tabela 1. Definição de micro, pequena, média e grande empresa por pessoal ocupado.

Porte da Empresa	Setor- Indústria	Setor- Comércio e Serviço
Micro	até 19	até 9
Pequena	de 20 a 99	de 10 a 49
Média	de 100 a 499	de 50 a 99
Grande	acima de 500	acima de 100

Fonte: Elaborado pelo autor com base no SEBRAE/ DIEESE (p. 25, 2010)

Serio (2007) apresenta alguns casos de arranjos, como: Carrocerias e Implementos Rodoviários, de Caxias do Sul, Vitivinícola, da Serra Gaúcha, Moveleiro, do Alto Vale do Rio Negro, Moda Praia, Açúcar e Álcool e Automotivo, do Estado de São Paulo.

No Brasil, o associativismo é um modelo de gestão de negócio interorganizacional, que nos Estados Unidos é conhecido como *Small Business Administration* (SBA), que é definido como uma política centralizada de apoio às pequenas empresas (BAPTISTA, 2004, p.2).

Embora seja uma prática recente, já existem inúmeros casos de associativismo no Brasil, principalmente no setor varejista. Estudos relatam as experiências vivenciadas por esses grupos, as dificuldades, a formação dos grupos, as estratégias desenvolvidas, as vantagens e as desvantagens.

Segundo Baptista (2004, p. 28), no Brasil, o associativismo surgiu no varejo farmacêutico em 1993, em São José do Rio Preto, Interior do Estado São Paulo. A estratégia associativa foi a maneira que um grupo de empresários encontrou para ganhar competitividade e continuar no mercado, criaram a bandeira Multidrogas, e logo outras cidades seguiram o exemplo como em Piracicaba a Farmavip, em Campinas a Farmaxima, em Bauru a Bio Drogas, em Sorocaba a Farmafort, dentre outras, até que surgiu uma federação, a FEBRAFAR – Federação Brasileira das Redes Associativas de Farmácias, fundada em fevereiro do ano 2000, que fortaleceu ainda mais o setor.

Os supermercados também utilizam o associativismo para competirem com as grandes redes. Ghisi et al. (2003) apresenta um estudo multicaso, utilizando pesquisa do tipo qualitativa, com três redes de compras de supermercados de pequeno e médio portes, localizadas no Interior do Estado de São Paulo. Analisa como essas redes se formaram, quais as vantagens e dificuldades vivenciadas. Para todos os entrevistados na pesquisa, a formação de redes de compras é uma alternativa eficiente que torna os pequenos e médios supermercados mais competitivos.

No entanto, algumas outras ações podem maximizar essa competitividade, como o atendimento ao consumidor, os serviços diferenciados e o marketing em conjunto, o treinamento, a troca de experiências, a ampliação do mix de produtos comercializados e a redução de custos, dentre outros, para viabilizar a sustentabilidade dessa estratégia em longo prazo (GHISI et al., 2003).

Algumas das maiores redes de supermercados, tais como a Rede Smart, criada pelo Grupo Martins, a Rede Valor, do atacadista Peixoto, a Rede SuperSim, do atacadista União e a Rede Biz, do Aliança Atacadista, estes considerados os maiores atacadistas do Brasil, passaram a investir em redes associativas como uma forma de fortalecer seus clientes e reduzir o poder das grandes redes varejistas (CLEPS; SILVA, 2008).

Outro setor que também começou a utilizar o associativismo com muito sucesso foi o de depósitos de materiais de construção. Manãs e Pacanhan (2004, p.29) relatam a formação de uma rede varejista de materiais de construção na Cidade de Maringá. Com a entrada de grandes varejistas e a implementação de novos formatos de lojas (*home centers*), os lojistas da região viram suas margens de lucro se reduzirem e por isso, em 1998, formaram a Rede Constru & Cia que já possui filiais em Mato Grosso do Sul e na região oeste do Paraná.

Outra experiência com depósitos de materiais de construção é a Aremac-am, Associação Regional de Empresas de Materiais de Construção da Alta Mogiana, na região de Ribeirão Preto, São Paulo, que fundou a Rede Construíder (BONASSI; LISBOA, 2003).

Apesar de ainda não ser uma prática muito comum, o associativismo já está sendo utilizado em outros segmentos no Brasil, além do varejo farmacêutico, supermercadista e mercado de materiais de construção.

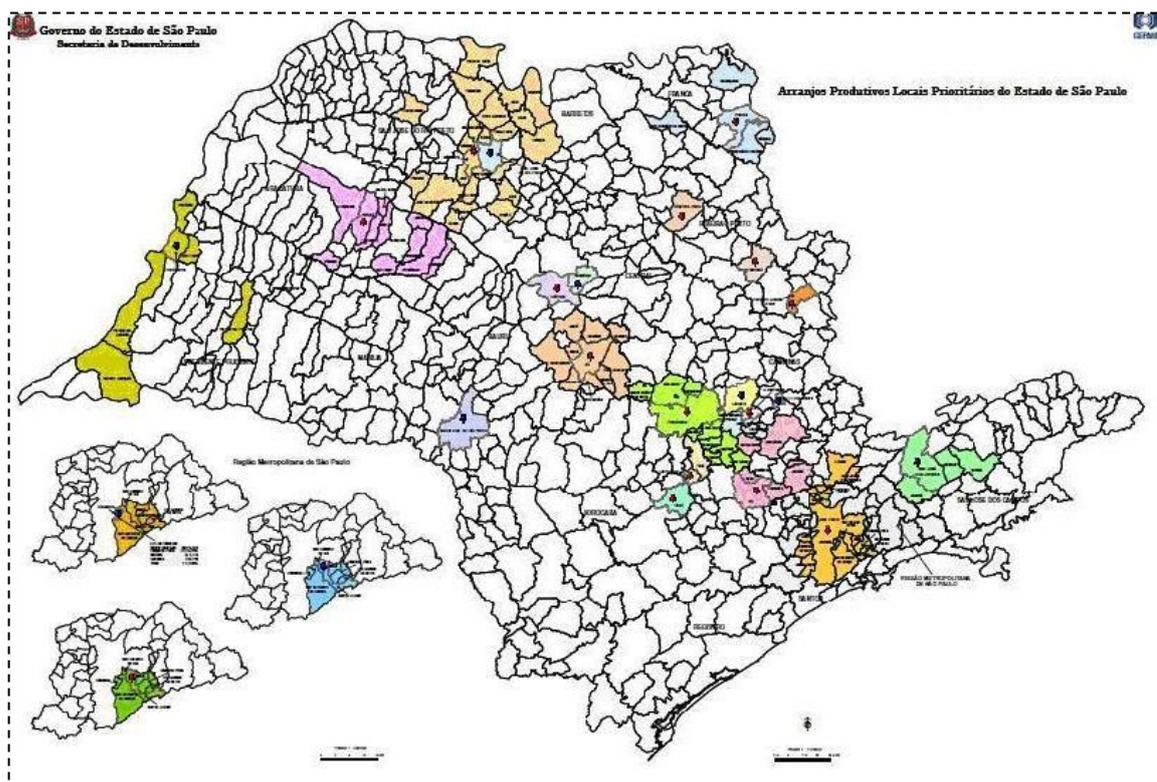
As práticas associativas podem ser utilizadas nos mais diversos setores da indústria e do varejo. No entanto, ainda há deficiência em gestores com experiências associativas, o que é um problema sério, visto que o papel do gestor é fundamental para o sucesso ou fracasso de um grupo. Os programas de APLs desenvolvidos

tentam suprir essa deficiência e incentivar práticas associativas em busca do aumento da competitividade e do desenvolvimento econômico e social.

Na América Latina e no Caribe, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) é uma importante instituição para o apoio ao desenvolvimento e ao financiamento de projetos que visam a aumentar a competitividade das PMEs, reduzindo a pobreza e a desigualdade. Após cinco anos de avanços constantes, o crescimento econômico caiu na América Latina e no Caribe. Em 2009, a crise financeira e econômica da Europa e dos Estados Unidos veio a afetá-la. Diante dessa difícil condição, o BID aprovou US\$15,5 bilhões em empréstimos e garantias, correspondendo a um valor 38% superior ao registrado em 2008 (BID, 2010).

3.2 APL no Estado de São Paulo

No Estado de São Paulo, a Secretaria de Desenvolvimento do Estado, o SEBRAE-SP e a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) desenvolvem em conjunto o Programa de Fortalecimento da Competitividade dos APLs (Arranjos Produtivos Locais) do Estado de São Paulo. Apesar de identificar 24 APLs, o programa contempla 15 deles, de 9 segmentos produtivos diferentes. Estudos setoriais do panorama dos mercados nacional e internacional são realizados com o objetivo de levantar informações para contextualizar os setores e, junto aos empresários dos pólos, entidades, instituições e governos locais dos municípios, definir um plano de ação que traga desenvolvimento às empresas e à região.



Fonte: CEPAM/ GTIC/ Secretaria de Desenvolvimento (Março/2009)

Figura 1: Arranjos Produtivos Locais no Estado de São Paulo

Legenda

	APL de Americana - Têxtil e Confecções
	APL de Birigui - Calçados Infantis
	APL de Cerquillo/Tietê - Confecções
	APL de Franca - Calçados Masculinos
	APL de Ibitinga - Bordados de Cama, Mesa e Banho
	APL de Itú - Cerâmica Vermelha
	APL de Jaú - Caçados Femininos
	APL de Mirassol - Móveis
	APL de Piracicaba - Cadeia do Etanol
	APL de Ribeirão Preto - Equipamentos Médicos-Odontológicos
	APL da Região Metropolitana de São Paulo - Móveis
	APL de Tambaú - Cerâmica Vermelha
	APL de Tatuí - Cerâmica Vermelha
	APL de Vargem Grande do Sul - Cerâmica Vermelha
	APL de Holambra - Flores
	APL de Limeira - Semi-Jóias
	APL de Panorama - Cerâmica Vermelha
	APL de Santa Cruz do Rio Pardo - Couro e Calçados
	APL de São Jose do Rio Preto - Jóia de Ouro
	APL de São Jose dos Campos - Aeroespacial
	APL de Tabatinga - Artefatos Têxteis/Bichos de Pelúcia
	APL de Diadema - Cosméticos
	APL do Grande ABC - Metal Mecânico
	APL do Grande ABC - Transformados Plásticos

3.2.1 APL de Cerâmica Vermelha Itu, Tatuí, Tambaú e Vargem Grande

Um estudo realizado pela FIESP (2004), denominado Estudos de Mercado Sebrae, identificou diversos APLs de materiais para a construção civil, grande parte deles de cerâmica vermelha, produtoras de blocos e telhas, que produzem materiais que geram, segundo pesquisa que embasou o estudo, elevados índices de insatisfação em seus clientes, devido à baixa qualidade dos produtos e falta de padronização e normalização. Essas empresas mereciam uma ação coordenada na cadeia produtiva, com vistas à sua capacitação produtiva, técnica e gerencial.

Em 2007, os APLs de Cerâmica Vermelha de Itu, Tatuí, Tambaú e Vargem Grande participaram do projeto executado pelo Departamento da Competitividade e Tecnologia (DECOMTEC) da FIESP e Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio (MDIC), de “Apoio Conjunto ao Incremento de Competitividade das Micro, Pequenas e Médias Empresas Inseridas e Organizadas em APLs do Estado de São Paulo”. O objetivo desse projeto foi oferecer treinamento a agentes locais dos APLs, utilizando metodologias da FIESP e do MDIC, bem como de elaborar, em conjunto com as governanças dos APLs, seu Plano de Desenvolvimento Preliminar (PDP), de acordo com o Grupo de Trabalho Permanente de APLs do MDIC do Governo Federal. O PDP dos APLs de Itu, Tatuí, Tambaú e Vargem Grande sistematizaram as demandas estruturais dos municípios e da região para o ganho de competitividade do APLs.

Embora a iniciativa do programa da FIESP, MDIC e SEBRAE fosse louvável, os projetos desenvolvidos não condiziam com a real necessidade dos APLs. As empresas queriam um projeto que contemplasse marketing e divulgação do material cerâmico, porém o programa oferecia consultorias voltadas ao processo produtivo e à capacitação em gestão das indústrias e, assim, não atendeu às expectativas de alguns empresários que, descontentes, acabaram se desvinculando do programa.

4 SETOR CERÂMICO NO BRASIL

Este capítulo aborda o setor cerâmico no Brasil, seu histórico, assim como dados e a importância das políticas habitacionais para esse segmento.

4.1 Histórico do Setor Cerâmico.

No final do século XIX, a Cidade de São Paulo passou por transformações econômicas decorrentes, entre outros fatos, da expansão da lavoura de café em várias regiões paulistas, da construção da estrada de ferro Santos-Jundiaí (1867) e da imigração européia. Em 1895 a população de São Paulo era de 130 mil habitantes, dos quais 71 mil eram estrangeiros, e esse número chegou a 239.820 em 1900 (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO/DEPARTAMENTO DE PATRIMÔNIO HISTÓRICO, 2010).

A industrialização acelerou após o ano de 1914 durante a Primeira Guerra Mundial, e, com ela, acelerou também o crescimento urbano. Em 1920, São Paulo tinha 580 mil habitantes. Na década de 30, Getúlio Vargas apoiou a industrialização, já que a cultura cafeeira estava em decadência, o que provocou o êxodo rural, o qual, por sua vez, desencadeou o aumento da população urbana. A Cidade de São Paulo crescia e teve início o processo de construção dos primeiros edifícios. Em 1940, o então Prefeito Prestes Maia investiu no sistema viário, atendendo aos interesses das indústrias automobilísticas que se instalaram em São Paulo. Em 1956, ao final da Segunda Guerra Mundial, muitos imigrantes chegaram para trabalhar nas indústrias (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO/DEPARTAMENTO DE PATRIMÔNIO HISTÓRICO, 2010).

Nos anos 50, as indústrias começaram a se transferir para outras regiões vizinhas, como ABCD (formada pelos Municípios de Santo André, São Bernardo, São Caetano e Diadema), Osasco, Guarulhos, Santo Amaro, São José dos Campos e Sorocaba. Cresceram os setores siderúrgico e metalúrgico (automóveis), químico e farmacêutico, construção naval, além da construção das Usinas Hidrelétricas de Paulo Afonso e São Francisco e da Petrobrás. Entre 1960 e 1980, foi significativo o crescimento da produção de aço, ferro-gusa, laminados, cimento e petróleo.

Acompanhando esse desenvolvimento, a população da metrópole paulistana cresceu de 10 para 16 milhões de habitantes (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO/DEPARTAMENTO DE PATRIMÔNIO HISTÓRICO, 2010).

Com a Revolução Industrial, as antigas olarias, que tinham um processo de produção manual, mais primitivo, deram espaço às indústrias cerâmicas, quando então maquinários foram importados da Europa, pois o crescimento populacional demandava uma produção mais rápida (FIESP/DECOMTEC, 2010).

No período de 1950 a 1965, no Estado de São Paulo, várias indústrias cerâmicas se estabeleceram nas regiões de Jundiaí, Tatuí e Campinas, beneficiando-se com a urbanização de grandes centros como São Paulo, Campinas e Sorocaba (FIESP/DECOMTEC, 2005).

4.2 Dados do Setor Cerâmico no Brasil

Segundo a Associação Nacional da Indústria Cerâmica (ANICER, 2010) há atualmente 7.431 indústrias cerâmicas de blocos, telhas e tubos, no Brasil.

Tabela 2. Produção e consumo de argila das indústrias cerâmicas.

Produção e Consumo	Nº empresas (Brasil)	Produção Nº peças/mês	Consumo de Argila Ton/mês
Produtos			
Blocos/ Tijolos	4.820	4.000.000.000	7.800.000
Telhas	2.509	1.300.000.000	2.500.000
Tubos	12	325,5 km	(Não informado)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Anicer (2010)

Essas empresas de cerâmica vermelha são responsáveis pela geração de 293 mil empregos diretos, 1,25 milhões indiretos, faturamento anual de R\$ 6 bilhões e correspondem a 4,8% da Indústria da Construção Civil, o que representa 7,3% do PIB nacional (ANICER, 2010).

Segundo Bustamante (2000, p.31), a representação da indústria de cerâmica vermelha no país equivale a 1% do Produto Interno Bruto (PIB). O setor cerâmico brasileiro está dividido em segmentos que se diferenciam pelos produtos obtidos.

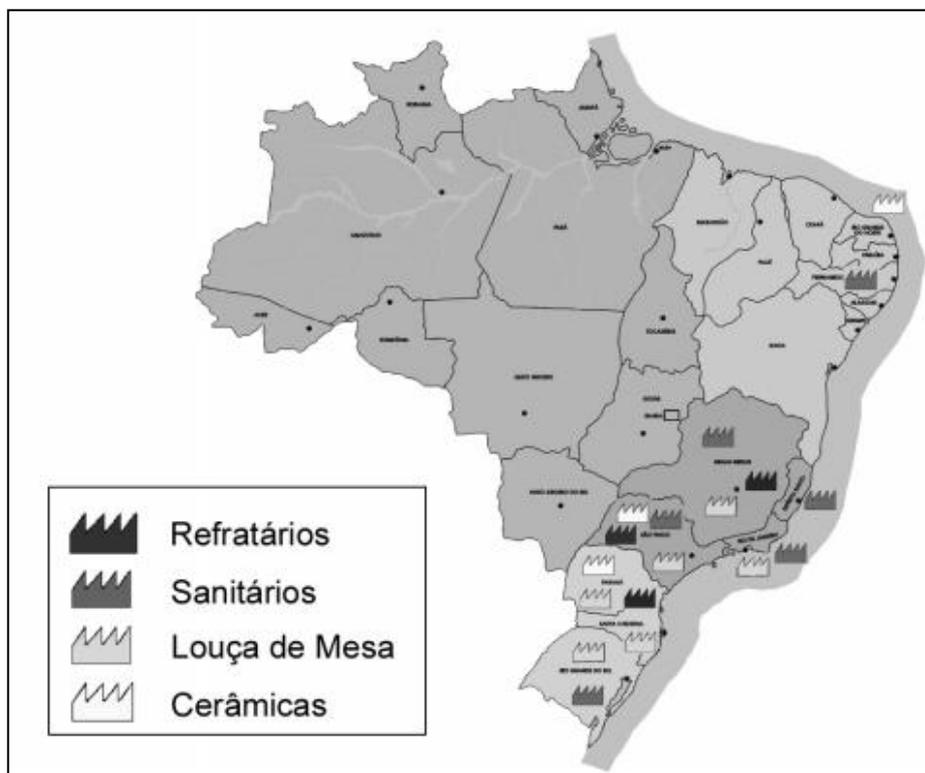
Tabela 3. Valor anual da produção por segmento do setor.

Segmentos do Setor Cerâmico	Valor da Produção (1.000 US\$/ Ano)
Cerâmica Estrutural Vermelha	2.500.000
Revestimentos (pisos e azulejos)	1.700.000
Matérias Primas Naturais	750.000
Refratários	380.000
Cerâmica Técnica, Especiais, outras	300.000
Sanitários	200.000
Louça de Mesa e Adorno	148.000
Fritas, Vidrados e Corantes	140.000
Matérias Primas Sintéticas	70.000
Cerâmica Elétrica	60.000
Equipamentos para Cerâmica	25.000
Abrasivos	20.000
Total do Setor	6.293.000

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bustamante (2000)

O segmento de Cerâmica Estrutural Vermelha produz materiais que são utilizados na construção civil, desde a mais simples a mais sofisticada, e movimenta ao redor de 60 milhões de toneladas de matéria-prima ao ano, com reflexos nas vias de transportes e no meio ambiente de lavra de argila. Calcula-se que o valor da produção anual esteja em torno de R\$ 2.500.000,00 (dois milhões e quinhentos mil reais), renda essa que fica nas cidades onde se dá a produção, tendo grande importância para a economia local e para a criação de empregos (BUSTAMANTE, 2000, p.31).

Os dados do setor de cerâmica vermelha não são confiáveis, pois são micro e pequenas empresas, familiares em sua maioria. Assim, há muita informalidade, principalmente nas Regiões Norte, Nordeste e Centro-oeste.



Fonte: BUSTAMENTE (2000, p. 32)

Figura 2: Localização da produção brasileira de alguns segmentos cerâmicos.

Os pólos produtores de cerâmica vermelha estão localizados em regiões de solo argiloso, o qual possibilita legalização de jazidas e a extração de matéria-prima.

4.3 A Importância dos Programas Habitacionais no Brasil para o Setor

O Ministro das Cidades, Márcio Fortes de Almeida, anunciou, durante o Fórum Urbano Mundial, no Rio de Janeiro, em Março de 2010, a redução do déficit habitacional brasileiro para 5,8 milhões de domicílios. O estudo elaborado em 2008 pela Fundação João Pinheiro, aponta diminuição com relação ao indicador em 2007, que era de 6,3 milhões. Com o Plano de Aceleração ao Crescimento (PAC), desde 2007, foram investidos cerca de 12 bilhões de dólares em urbanização de favelas. (MINISTÉRIO DAS CIDADES, DEFICIT HABITACIONAL NO BRASIL, 2010).

A partir de 2009, o Programa Minha Casa Minha Vida vem possibilitando a construção de um milhão de moradias que serão destinadas a famílias com renda de

até 10 salários mínimos, com um investimento de 34 bilhões de reais (MINISTÉRIO DAS CIDADES, PROGRAMA MINHA CASA MINHA VIDA, 2010).

Além disso, a liberação de crédito para o financiamento habitacional aumentou em 184.902 unidades residenciais, no período de fevereiro de 2007 a janeiro de 2010.

Tabela 4. Financiamento habitacional (Construção + Aquisição)

PERÍODO	UNIDADES	VARIAÇÃO %	VALOR R\$	VARIAÇÃO %
Fev/06 a jan/07	113.711	-	9.402.294.304	-
Fev/07 a jan/08	201.843	77,51	18.534.898.093	97,13
Fev/08 a jan/09	295.237	46,27	29.250.023.373	57,81
Fev/09 a jan/10	298.613	1,39	33.920.000	15,59

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Banco Central do Brasil - Sistema Financeiro Habitação 2008, 2009 e 2010.

A cadeia produtiva da construção civil representa 11,9% do PIB brasileiro e os materiais de construção representam 40,3% da cadeia, e 4,8% do PIB (FIESP/DECONCIC, 2010).

Pelos dados apresentados, não se pode desconsiderar que as políticas de habitação do Governo Brasileiro estão contribuindo para o aquecimento no setor da construção civil.

5 METODOLOGIA

Há muita confusão sobre os termos metodologia de pesquisa e métodos de pesquisa. Segundo Hussey e Collins (2005, p.61), metodologia refere-se à maneira global de se tratar o processo de pesquisa, da base teórica até a coleta e a análise de dados. Já os métodos referem-se apenas às várias maneiras de se coletar e/ou analisar dados.

A metodologia escolhida está diretamente relacionada ao paradigma adotado. Nas ciências sociais há dois principais paradigmas de pesquisa, o positivista e o fenomenológico, sendo que o positivista procura os fatos e as causas de fenômenos sociais, dando pouca importância ao subjetivo e maior importância ao raciocínio lógico, à precisão, à objetividade e ao rigor. Já o fenomenológico interessa-se em entender o comportamento humano a partir da estrutura de referência do participante, dando muita atenção ao subjetivo, sem focar a mensuração de fenômenos sociais (HUSSEY; COLLINS, 2005, p. 58).

Mediante essas definições, pode-se entender que este estudo trata-se de uma pesquisa fenomenológica, uma proposta de análise qualitativa que busca entender o significado de um fenômeno social, conforme definido no objetivo principal, o associativismo como estratégia para o desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas no setor de cerâmica vermelha.

5.1 Método da Pesquisa

Os estudos fenomenológicos compreendem as seguintes suposições metodológicas: pesquisa-ação, estudos de caso, etnografia, perspectiva feminista, teoria fundamentada, hermenêutica e inquirição participante (HUSSEY; COLLINS, 2005, p.66).

Esta pesquisa compreende um estudo de caso, ou seja, um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno, de natureza exploratória, que é utilizada em áreas nas quais há poucas teorias, ou um conjunto deficiente de conhecimentos. É

descritiva, pelo fato do objetivo ser restrito a descrever a prática corrente (HUSSEY; COLLINS, 2005, p.73).

Foi realizada junto às associadas do grupo “Tudo Bem” (nome fictício), entidade que congrega pequenas indústrias cerâmicas do Interior do Estado de São Paulo, com o objetivo de identificar como as ações associativas contribuíram para o desenvolvimento do grupo.

Yin (2010, p.22) defende a utilização de estudos de caso quando o pesquisador se depara com problemas que buscam responder questões do tipo “como” e “por que”, possui pouco controle sobre os eventos, e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Para o autor o estudo de caso é relevante quando suas questões exigirem uma descrição ampla e profunda de algum fenômeno social (YIN, 2010, p.24).

Estudo de caso diz respeito a uma ou poucas unidades estudadas, que pode tratar-se de pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou país; tem caráter de profundidade e detalhamento, e pode ou não ser realizada no campo (VERGARA, 2009, p.44).

Realiza-se a pesquisa exploratória em áreas sobre as quais há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, não devendo essa investigação ser confundida com leitura exploratória (VERGARA, 2009, p.42). Um estudo exploratório tem como meta desenvolver hipóteses e proposições pertinentes para uma pesquisa posterior (YIN, 2010, p.29).

A pesquisa descritiva expõe características de determinado fenômeno, e pode também esclarecer correlações entre variáveis, definir sua natureza, e não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, apesar de servir de base para tal explicação (VERGARA, 2009, p. 42).

Para Yin (2010, p.30), a pesquisa descritiva é utilizada quando a meta é descrever a incidência ou prevalência de um fenômeno.

5.2 Coleta e Análise de Dados

As fontes de evidências mais utilizadas na realização da coleta de dados em um estudo de caso são: documentação, registro de arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2010, p.129).

Quanto à coleta dos dados, foram fornecidos pelo próprio grupo, por meio de atas das reuniões entre os empresários e entre os representantes, desde as primeiras reuniões com a consultoria até os dias atuais; atas de assembléias; documentos e registros estatísticos de vendas, produção e preço praticado.

Foram coletados dados através de observações da própria pesquisadora, que atua junto ao grupo desde a idealização da associação, participando do processo de diagnóstico das empresas, idealização do projeto com os empresários, apresentação do projeto aos representantes comerciais, fornecedores e clientes, formalização da associação e acompanhamento do seu desenvolvimento desde 2004 até a realização desta pesquisa.

Também foram coletados dados por meio de entrevista com todos empresários, um total de oito, utilizando-se como base um formulário (anexo) com escala *Likert* que proporcionou uma análise quantitativa, no entanto, sobre cada tema abordado nesse formulário, os empresários discorreram livremente, proporcionando uma análise qualitativa sobre sua percepção em relação às contribuições do associativismo.

Os resultados serão analisados com base na literatura sobre associativismo. A sustentabilidade das proposições levantadas neste trabalho poderá, através da análise dos resultados, serem confirmadas ou não, atingindo assim o objetivo da pesquisa.

Apesar da amostra ser de apenas 8 empresas, abrange sua totalidade, 100% das empresas associadas, o que contribui para um alto grau de confiabilidade dos resultados.

6 ESTUDO DE CASO

Por meio da análise deste estudo de caso, buscou-se responder à questão lançada no objetivo principal desta pesquisa: O associativismo contribui para o desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas do setor de cerâmica vermelha?

Para melhor compreensão desta questão este capítulo apresenta o estudo de caso do grupo “Tudo Bem”, descrevendo as dificuldades vividas pelos empresários antes da formação do grupo, o processo de formalização desse grupo, as ações conjuntas desenvolvidas, os ganhos coletivos dos associados, o desenvolvimento alcançado e a percepção dos empresários sobre as contribuições do associativismo.

6.1 Diagnóstico das Dificuldades Vividas pelos Empresários Antes da Formação do Grupo

Com a globalização, surgiu um novo cenário mercadológico. A abertura da economia e a instalação de empresas internacionais no Brasil, tornou a concorrência ainda mais acirrada. Em um mercado globalizado, os empresários e gestores brasileiros passaram a viver uma nova realidade e a enfrentar novos desafios.

Conforme depoimento dos empresários do grupo, devido a essa abertura da economia, assim como muitos outros segmentos, na década de 90 o setor cerâmico brasileiro começou a passar por dificuldades financeiras, como consequência da intensa expansão no Brasil, de grandes empresas mundiais, que inseriram no mercado produtos importados e substitutos, ou seja, aqueles feitos a partir de outras matérias-primas (como o cimento, o plástico, o PVC, o vidro e o gesso), mas que atendem às mesmas necessidades que os produtos feitos de cerâmica vermelha. Isso ocasionou uma acirrada disputa com os fabricantes nacionais.

Na década seguinte, 2000, a situação financeira tornou-se insustentável para todo o setor cerâmico de tubos, telhas, blocos e lajotas. Nesse mesmo tempo, empresas como Knauf, Guardian Brasil, Saint-Gobain e Lafarge Gypsum cresciam no Brasil, e o setor cimenteiro, que se concentra em poucas empresas de grande porte e com

forte *lobby* junto aos órgãos do governo e a órgãos regulamentadores, como Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e Instituto Nacional de Metrologia (INMETRO), se fortalecia no mercado, desenvolvendo várias ações de marketing para a divulgação de seus produtos, por meio de ações da Associação Brasileira de Cimento Portland (ABCP).

Em contrapartida, o setor de cerâmica vermelha, formado por um grande número de empresas, principalmente de pequeno porte, produtores de blocos, telhas e tubos, não conseguia diferenciar sua oferta a ponto de agregar valor a seu produto, para fazê-lo sobressair-se em relação aos concorrentes e torná-lo preferido pelos clientes.

O setor cerâmico encontrava-se numa situação próxima ao que os economistas chamam de “concorrência perfeita”, ou seja, um grande número de empresas produzindo o mesmo produto com custos semelhantes; existência de um grande número de consumidores com a mesma informação sobre a oferta existente no mercado; existência de homogeneidade nos produtos ou serviços oferecidos e inexistência de barreiras à entrada ou à saída de empresas no mercado.

Não existindo qualquer incentivo para praticar um preço diferente do preço de mercado, se uma empresa pratica um preço mais elevado, perderá imediatamente toda a procura, já que os seus produtos são semelhantes aos da concorrência. Por outro lado, se pratica um preço abaixo daquele do preço de mercado, não resistirá por muito tempo, pois, numa situação de concorrência perfeita, o preço de mercado corresponde a uma situação de lucro econômico nulo, e o preço mais baixo originará uma acumulação de prejuízos não sustentáveis em longo prazo.

Diante desse cenário, muitas indústrias cerâmicas foram à falência. Das 798 indústrias cerâmicas existentes no Estado de São Paulo no ano de 2000, 231 delas encerraram suas atividades até 2005, ou seja, 29% das empresas, extinguindo 12.000 empregos diretos e 36.000 empregos indiretos. (SINDICERCON, 2006)².

² Informações fornecidas pelo SINDICERCON, diretamente à autora, via e-mail.

Em 2004, um grupo de 16 empresários buscou, junto a uma empresa de consultoria, uma solução que minimizasse essas dificuldades. Essa consultoria realizou um diagnóstico organizacional em cada uma das empresas, analisou os dados levantados e propôs que o grupo se organizasse através do associativismo, ou seja, da união legal entre duas ou mais pessoas jurídicas para a realização de um objetivo comum, representadas por uma associação.

Diante da avaliação da consultoria, vislumbrava-se uma oportunidade de recuperar as perdas, ou seja, com o associativismo, o grupo poderia desenvolver inúmeras atividades voltadas para o aumento da rentabilidade, adequação do mix de produtos, marketing, logística, qualidade, relacionamento com os clientes, qualificação profissional e expansão para novos negócios, entre outras.

6.2 O Processo de Formalização da Associação

O grupo criou uma marca que é utilizada por todos os associados, e registrada no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

Fundado em 2004, foi constituído por meio de seu estatuto social como pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos ou pretensões lucrativas que tem como fins:

- I - estimular a harmonia e a solidariedade nas relações entre suas Associadas, e cooperar para o estabelecimento de um padrão de qualidade comum da produção industrial de cada uma delas;
- II - promover o intercâmbio de informações e divulgação de conhecimentos entre as Associadas, outros fabricantes, usuários, escolas e pesquisadores, visando à excelência e padronização da produção;
- III - instituir o selo “Tudo Bem” de classificação qualitativa de produtos e serviços, para uso e exploração exclusiva de suas Associadas;

- IV - cuidar para que a produção industrial de cerâmica vermelha de suas Associadas observe as normas expedidas pelos órgãos oficiais competentes, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas entidades credenciadas pelo Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (CONMETRO) - orientando as Associadas para a imediata correção de irregularidades e denunciando não-associados aos Órgãos de defesa do Consumidor;
- V - emprestar orientação e apoio tecnológico às Associadas, tanto para a otimização de sua produção, gerenciamento de sua indústria e comercialização de seus produtos, quanto para a observância e execução de seus deveres de preservação do meio-ambiente;
- VI - prestar assistência jurídica à Associadas - inclusive à pessoa física de seus sócios e dirigentes - em tudo quanto decorra ou se refira, direta ou indiretamente, à sua atividade industrial;
- VII - organizar o sistema de vendas e escoamento da produção industrial de suas Associadas, inclusive contratando agentes comerciais, para incrementar tal comercialização;
- VIII - desempenhar em juízo e extrajudicialmente a representação de suas Associadas, ativa e passivamente, nos interesses da classe ou de suas Associadas, podendo promover ações coletivas em defesa do consumidor lesado por práticas abusivas da concorrência desleal de não-associados (art.82-IV cc 91/Lei nº 8.078/90), ou impetrar mandado de segurança coletivo, nos termos da Constituição Federal, artigo 5º, inciso LXX, alínea “b”;
- IX - incentivar a observância de regras Éticas das relações empresariais e associativas, parâmetro e condição da qualidade de Associada.

O grupo mantém uma central de serviços, com sede própria, não vinculada fisicamente a nenhuma das empresas associadas e, entre suas responsabilidades está administrar o sistema de vendas e todos os interesses em comum dos

empresários. Essas atividades são norteadas por regras, normas e um código de ética, definidos pelos associados.

O custo dessa central era rateado entre os associados, inicialmente em partes iguais. Depois de um ano, devido a reclamação dos empresários proprietários das menores empresas, esse custo passou a ser rateado proporcionalmente à produção de cada empresa. Essa forma de rateio acabou pesando para as maiores empresas, e então houve nova alteração, segundo a qual, metade das despesas eram rateadas em partes iguais e metade proporcionalmente à produção. Atualmente, a central é mantida pela cerâmica que foi arrendada pelo grupo, na qual todos os empresários são sócios em partes iguais.

O grupo teve início com 14 empresas e, atualmente, é formado por 8 delas. Essa dinâmica pode ser melhor entendida por meio do Quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Fluxo das associadas.

Identificação da Empresa	Situação no grupo	Justificativa
Empresa 1	Associada desde a fundação, em 2004.	
Empresa 2	Associada desde a fundação, em 2004.	
Empresa 3	Associada desde a fundação, em 2004.	
Empresa 4	Associada na fundação, em 2004.	
Empresa 5	Associada desde a fundação, em 2004.	
Empresa 6	Associada desde a fundação, em 2004.	
Empresa 7	Associada em 2007.	Empresa adquirida por 2 associados do grupo.
Empresa 8	Associada em 2008.	Empresa arrendada por todos os associados do grupo.
Empresa 9	Associada na fundação e desassociada 3 meses depois.	O empresário queria resultados positivos num curto período, isso não foi possível.
Empresa 10	Associada na fundação e desassociada em 2006.	O empresário não tinha condições financeiras de pagar o rateio das despesas da central de serviços.
Empresa 11	Associada na fundação e desassociada em 2007.	Essas empresas se localizam a 150 km das demais, as vendas dessa região foram direcionadas a elas, seus objetivos não eram mais comuns ao grupo.
Empresa 12	Associada na fundação e desassociada em 2007.	
Empresa 13	Associada na fundação e desassociada em 2005.	Empresa com capacidade produtiva muito baixa, falta de objetivos comuns com o grupo.
Empresa 14	Associada em 2007 e desassociada em 2008.	Esta empresa produzia telha, foi adquirida por alguns empresários do grupo, por uma questão de oportunidade decidiram vendê-la.
Empresa 15	Associada na fundação e desassociada em 2007.	Não cumprimento da Norma da ABNT NBR 15270-1:2005.
Empresa 16	Associada na fundação e desassociada em 2007.	Não cumprimento da Norma da ABNT NBR 15270-1:2005.
Empresa 17	Associada na fundação e desassociada em 2008.	Decidiu investir na própria marca.

Fonte: Elaborada pela autora com base em dados internos do grupo.

6.3 Ações Conjuntas Desenvolvidas

O grupo desenvolve diversas ações conjuntas proporcionando ganhos aos associados. Para uma melhor compreensão da contribuição do associativismo ao desenvolvimento dessas empresas, a seguir serão apresentadas descrição dessas ações.

6.3.1 Unificação dos representantes comerciais

É importante ressaltar que antes da formação do grupo, alguns representantes se uniam para manipular as empresas. Para isso, não passavam pedidos para determinadas empresas e, assim, forçavam a queda no preço. Em seguida, divulgavam para as outras cerâmicas que o preço que praticado no mercado era menor e forçavam novamente sua queda.

Com a formação do grupo, os representantes perderam esse poder de manipulação, pois, os empresários unificaram a força de vendas e centralizaram os pedidos que são analisados pela Central antes da aprovação para a cerâmica.

Os representantes, que antes se viam como rivais, passaram a frequentar reuniões administrativas em comum, treinamentos e confraternizações, estreitando, então, os laços de amizade e respeito entre todos, substituindo, assim, a rivalidade pela parceria.

O relacionamento entre representantes e ceramistas se fortaleceu, melhorando a confiabilidade e o respeito entre eles. Com o fortalecimento dessa parceria, alguns representantes, profissionais autônomos que vendiam materiais de várias indústrias, inclusive das que não pertenciam ao grupo, tornaram-se exclusivos, viabilizando maiores investimentos sobre a força de vendas, inclusive em frota personalizada para os representantes.

6.3.2 Parceria com os fornecedores

Foi firmada uma parceria entre o grupo e seus fornecedores, segundo a qual o grupo daria a preferência por comprar de empresas que retornassem de 3% a 5% do montante comprado para a associação. Essa verba seria empregada na manutenção das despesas da Central, no entanto, essa parceria foi praticada apenas por 2 anos, pois os empresários avaliaram que a negociação era melhor quando o fornecedor não utilizava do argumento do repasse de verbas como desculpa para limitar os descontos concedidos.

6.3.3 Treinamentos

Cursos e treinamentos técnicos foram outros investimentos possíveis de realizar e, os principais interessados foram os representantes comerciais, que realizaram diversos treinamentos ministrados pela Consultoria Aloísio & Collado, sobre o processo de produção, e pelo Senai Tatuapé, sobre a indicação do material cerâmico na construção civil. Isso melhorou significativamente o conhecimento dos representantes sobre os produtos e sua aplicação e, assim, passaram a vender de uma forma mais profissional e técnica, o que, conseqüentemente, aumentou a quantidade das vendas e melhorou o valor agregado dos materiais.

Em Julho de 2010, foi acordada uma parceria com a Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção (Anamaco), que disponibiliza a estrutura de sua Loja Escola do Varejo da Construção Civil, com espaço físico de 1.200 m², layout interno de um moderno depósito de material de construção e *show room* dos principais produtos comercializados para a construção civil, como espaço para realização de treinamentos, cursos e aprendizado de proprietários de depósitos de materiais de construção, profissionais e estudantes, ou seja, é um espaço de aproximação com os clientes.

Também foram desenvolvidos treinamentos direcionados aos funcionários e aos empresários, sempre relacionados às atividades em comum com a Central ou no caso de atualização sobre a legislação. No entanto, estes são realizados com menor frequência.

Através de diversos treinamentos realizados, os representantes passaram a ter uma atuação mais técnica e passaram a ser vistos como profissionais sérios e competentes, e não mais como “tiradores de pedidos” como antes. A utilização de uniforme, carro personalizado, maior organização, e um conhecimento mais apurado sobre o produto contribuíram para essa mudança de imagem da força de vendas.

6.3.4 Controle de qualidade

A NBR 15.270-1:2005 é a norma técnica da Associação Brasileira de Norma Técnica (ABNT) que dita as especificações para os “[...] blocos cerâmicos para alvenaria de vedação”, válida a partir de 30/9/2005. Essa norma substituiu a NBR 7171:1992, que também substituiu a versão anterior da norma, de 1983.

A fim de atender às especificações da NBR 15.270-1:2005, todas as empresas do grupo fazem, mensalmente, testes de resistência, dimensões e absorção de água de seus materiais em laboratórios certificados pelo INMETRO. O laudo é compartilhado por todos os empresários do grupo e fica à disposição dos clientes. Essa ação aumentou a credibilidade das empresas junto aos clientes.

Muitas empresas concorrentes não se preocupam em atender às especificações e comercializam produtos fora de norma, principalmente em relação às dimensões. Um bloco de medida 11,5x14x24cm (largura x altura x comprimento), por exemplo, muitas vezes é produzido com 11x13,5x23,5cm (lxhxc). O grupo, ciente disso, realizou um forte trabalho de divulgação sobre a norma técnica, orientando os clientes a conferirem os materiais e, recusarem e denunciarem ao INMETRO aqueles que estiverem fora do padrão.

6.3.5 Ações conjuntas desenvolvidas no composto de marketing

Uma das principais vantagens do associativismo é a possibilidade de desenvolver ações no composto de marketing. Geralmente são ações que necessitam de um investimento financeiro que, em grupo, torna-se possível, pois esse custo acaba sendo rateado entre todos os associados.

6.3.5.1 Produtos e serviços

Buscando vantagem competitiva, o grupo concentrou-se em inovar e lançar novos produtos no mercado. Todos os lançamentos sempre ocorrem em uma importante feira do setor da construção civil, a Feira Internacional da Construção (FEICON), realizada em São Paulo. O grupo também esteve presente na Casa Cor 2006 e 2007 rendendo algumas matérias em revistas, jornais e telejornais de circulação nacional.

O grupo lançou e patenteou, em 2007, um bloco específico para construção de muros, na medida de 14x24x50 (lxhxc), o que dá um rendimento de apenas oito peças por metro quadrado, garantindo economia de mão-de-obra, agilidade à construção e economia de material, pois tem junta lateral tipo macho-fêmea, que dispensa a utilização de argamassa, e, por não precisar de reboco, pode ser utilizado apenas com selante protetor.

O bloco cerâmico paletizado, criado em 2009, foi outro lançamento do grupo que visava superar a crise do mercado. Muitos depósitos de materiais de construção já trabalhavam com outros materiais paletizados, os quais possibilitam reduzir o espaço para armazenagem e agilizar a carga e descarga, além de diminuir a perda do material, pois o produto é menos manuseado. A comercialização desse material possibilitou ao grupo atender a grandes depósitos de materiais para construção, denominados *Home Centers*, pois essas megalojas trabalham somente com produtos paletizados.

Os clientes, já habituados com areia, pedra e cimento ensacados, começaram a solicitar também, o bloco dessa forma. Atendendo aos pedidos, o grupo passou a comercializar esse material em Janeiro de 2010. Os blocos são ensacados de modo que as embalagens não fiquem muito pesadas, para um fácil manuseio, o que facilita o transporte em elevadores e, por isso, é muito utilizado para pequenas reformas em prédios.

6.3.5.2 Promoção

Com o objetivo de promover e valorizar o produto cerâmico, o grupo desenvolveu, em 2008, um programa de visitas de clientes, proprietários de depósitos de materiais de construção, para conhecerem o processo de produção do material cerâmico. Essas visitas, que desempenham um importante papel no momento de decisão de compra do consumidor final, propiciaram uma melhor negociação dos produtos e maior valorização dos materiais da marca.

Em 2009, o programa de visitas foi ampliado aos aplicadores, ou seja, pedreiros, encanadores, eletricitas e pintores, entre outros profissionais, que conheceram todo o mix de produtos e receberam informações sobre a aplicação dos materiais, bem como sobre um moderno sistema construtivo de qualidade e baixo custo que utiliza o bloco estrutural, a alvenaria estrutural, que reduz o custo final da obra em até 30%. Apesar de ser da década de 80, esse tipo de alvenaria não é conhecida por muitos profissionais. Este programa tem continuidade em 2010.

Em maio de 2010, o programa de visitas começou a contemplar também estudantes de cursos técnicos de edificação e de cursos superiores de arquitetura e engenharia civil, pois, na grade curricular, recebem informações apenas sobre os materiais de cimento, devido ao forte *lobby* que o setor cimenteiro tem junto a essas instituições.

Diversas outras ações foram desenvolvidas, desde 2005, para a promoção dos produtos e da marca, tais como: divulgação por meio de tablóides e ações locais no ponto de venda; participação em feiras do setor da construção civil; utilização do site do grupo para divulgação dos materiais e informações relevantes; divulgação de todo o mix de produtos, pois havia alguns que os clientes não conheciam; e divulgação de um novo sistema construtivo, com bloco estrutural mais ágil e que reduz o custo final da obra em até 30%.

6.3.5.3 Praça

O grupo limita-se a distribuir seu material num raio de 300 quilômetros em relação ao pólo em que está localizado. Para distâncias maiores, o valor do frete torna a

distribuição inviável, pois existem outros pólos que dominam os mercados a partir daí.

Os principais canais de distribuição são as lojas de materiais de construção, construtoras e os construtores. Antes, a distribuição se concentrava praticamente na capital, mas foram abertas novas áreas de atuação no Interior de São Paulo e no litoral paulista; na grande São Paulo, também, a distribuição foi aumentada: por meio de mapeamento, foram localizadas as áreas sem atendimento e destinados representantes para atuarem nesses locais. Consequentemente, ocorreu a ampliação da carteira de clientes e, por causa da oferta de produtos pouco explorados e do lançamento de novos produtos, como o material paletizado, muitos clientes trocaram antigos fornecedores, com um mix limitado, pelo grupo.

6.3.5.4 Preço

Ao analisar o preço, pode-se observar que, em função dos investimentos em melhoria de qualidade dos materiais, promoção dos produtos, da marca e melhoria dos serviços, o Grupo “Tudo Bem” tornou-se referência no segmento; assim, nenhuma outra empresa do setor consegue vender seu produto pelo mesmo preço que o grupo. A diferença de preço praticado no mercado chega a ser até 15% maior que o preço do concorrente. Na moeda de hoje, 2010, isso significa R\$ 40,00 no milheiro do bloco mais comercializado. Num passado recente, antes da formação do grupo, se o produto custasse R\$ 1,00 mais caro que o do concorrente, o cliente trocava de fornecedor, porém, depois da implantação do associativismo, o cliente passou a pagar essa diferença.

6.4 Ganhos Coletivos e Percepção dos Empresários sobre as Contribuições do Associativismo

Foi realizada uma entrevista com todos empresários do grupo, totalizando 8. Isso foi feito por meio um formulário, apresentado a seguir, com Escala *Likert* de 5 níveis de resposta, sobre a percepção das contribuições obtidas por participarem de uma associação; em seguida justificaram livremente sobre as escolhas feitas.

Tabela 5: Formulário de entrevista com resultado quantitativo.

Na sua opinião, participar de uma associação permite:	Discordo Total mente (%)	Discordo Parcialmente (%)	Não Concordo Nem Discordo (%)	Concordo Parcialmente (%)	Concordo Totalmente (%)
1. Comprar com melhores descontos dos fornecedores				12,5	87,5
2. Comprar com melhores prazos dos fornecedores	12,5			75,0	12,5
3. Aprender com a troca de experiências entre os associados				75,0	25,0
4. Capacitar proprietários, funcionários, representantes comerciais através de treinamentos				12,5	87,5
5. Usufruir de uma marca mais forte no mercado					100,0
6. Usufruir de ações de marketing que ajudam a aumentar as vendas					100,0
7. Usufruir dos serviços oferecidos pela central de serviços			12,5	25,0	62,5
8. Melhorar o atendimento aos clientes através de parcerias e ações desenvolvidas			37,5		62,5
9. Melhorar a qualidade do produto			12,5	12,5	75,0
10. Agregar valor ao produto/ serviço					100,0
11. Melhorar seu nível competitivo frente ao mercado					100,0
12. Melhorar sua visão de negócio				62,5	37,5
13. Desenvolver novos produtos			12,5	75,0	12,5
14. Aumentar sua produtividade			25,0	50,0	25,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

No item 1, a maioria dos empresários (87,5%), concorda que compram com melhores descontos de seus fornecedores e atribuem isso ao interesse que estes têm em se manterem vinculados ao grupo, “[...] somos vistos pelos fornecedores como fortes financeiramente e os riscos de venderem para o grupo é mínimo[...]”. Além da segurança financeira há outros fatores “[...] os fornecedores sabem que se uma empresa compra de um novo fornecedor e fica muito satisfeita, tem várias vantagens, o restante do pessoal acaba migrando e ele corre o risco de perder o grupo como cliente [...]” e também, segundo comentários dos próprios fornecedores, ao fato de “[...] tudo que o grupo faz os outros imitam [...] então vender para o grupo acaba sendo uma referência até para conquistar novos clientes [...]”.

No entanto, no item 2, 75% dos empresários concordam parcialmente que compram com melhores prazos, “[...] os fornecedores falam que fazem o que podem na negociação do preço e para a gente colaborar no prazo [...]”. Os empresários do grupo têm o hábito de pagar muitas contas à vista e pressionar mais no preço, assim, a questão do prazo não é a principal vantagem na negociação com os fornecedores, “[...] temos que pensar numa parceria ganha-ganha, afinal precisamos do fornecedor, quanto mais fornecedores, mais concorrência e melhores negociações [...]”.

Quanto ao item 3, sobre a possibilidade de aprendizado com a troca de experiência entre os associados, 75% dos empresários concordam parcialmente, pois muitos classificaram como positiva a troca de experiências, principalmente a partir do momento em que arrendaram uma cerâmica que estava desativada e tornaram-se sócios, “[...] cada um contribuiu com o seu segredo de produção para a reforma da empresa, isso amarrou todo mundo, até então estávamos vivendo um casamento, com o arrendamento passamos a ter um filho juntos, isso dificulta uma separação”. No entanto, apesar de pertencerem a um mesmo grupo, foram concorrentes diretos por muitos anos e, somente com o tempo e o amadurecimento é que os laços de confiança se fortalecerão, “[...] o grupo pode acabar amanhã que pelo menos uma coisa aprendemos, a sentar na mesma mesa e conversar [...]”.

No ítem 4, um total de 87,5% dos empresários, concorda totalmente que o associativismo contribuiu para sua capacitação profissional, assim como dos funcionários e dos representantes comerciais. Além da melhoria técnica há também a comportamental, pois os funcionários se sentem mais valorizados e comprometidos com a empresa e acrescentam que a realização de treinamentos tem que ser contínua.

Os itens 5, 6, 10 e 11, relacionados ao marketing, são os que mais importantes segundo os empresários, já que 100% deles concordam totalmente que participar de uma associação permite usufruir de uma marca forte, das ações de marketing que auxiliam a aumentar as vendas, a agregar valor ao produto/serviço e, conseqüentemente, a melhorar seu nível competitivo no mercado. Esses itens se

inter-relacionam e são os principais objetivos da associação, “[...] é o que faz a diferença do grupo, o restante vem para complementar isso [...]”.

No item 7, um total de 62,5% concorda totalmente que participar de uma associação possibilita usufruir dos serviços oferecidos pela central, “[...] a central resolveu o problema que tínhamos de ficarmos concorrendo no mesmo cliente [...]”, “[...] antes íamos muito na conversa do representante e nosso único diferencial era abaixar o preço [...]”.

No item 8, um total de 62,5% dos empresários, concorda totalmente que o associativismo permite melhorar o atendimento aos clientes por meio de parcerias e ações desenvolvidas, enquanto que 37,5% dos empresários responderam que não concordam nem discordam. Apesar de ser um resultado positivo, talvez os empresários não consigam avaliar isso muito bem, pois têm pouco ou nenhum contato com os clientes.

Quanto ao item 9, um total de 75% dos empresários concorda totalmente que o associativismo colabora para a melhoria da qualidade do produto, “[...] há uma cobrança constante entre os ceramistas, agora todos usam a mesma marca, se um dos empresários não cuida da sua qualidade atinge os outros, denigre a imagem de todos[...]”. No entanto, vale destacar o comentário de um empresário que concorda parcialmente, “[...] a associação ajuda, mas deve ser objetivo da empresa a melhora da qualidade do produto[...]”

Quanto ao item 12, 62,5% concordam parcialmente que participar de uma associação permite melhorar sua visão de negócio, o seja, o que se pode perceber na prática é que esses empresários estão mais voltados à produção do que a uma visão mais estratégica; têm muito conhecimento técnico de produção e prática de chão de fábrica, e deficiência nas práticas de gestão e planejamento.

No item 13, 75% dos empresários concordam parcialmente que permite desenvolver novos produtos, “[...] com a associação se conseguiu ouvir mais as necessidades dos clientes e percebemos que eles não queriam novos produtos e sim novas formas de embalagem, como por exemplo, o bloco paletizado [...]”, “[...] demorei

para comprar a idéia de paletizar o material, convencer meus sócios de comprar a primeira empilhadeira foi difícil, comecei com um pouquinho e hoje quase 100% da minha produção é paletizada, estou investindo em equipamentos que me possibilite isso [...]”. Outra justificativa que vale destacar é que antes de desenvolver novos materiais, o associativismo possibilitou divulgar aqueles já existentes, mas pouco conhecidos, como por exemplo as canaletas e os blocos da linha 29.

No item 14, apesar das opiniões serem divididas, 50% concordam parcialmente que contribuiu para aumentar a produtividade; 25% concordam totalmente e 25% não concordam nem discordam, as justificativas são as mesmas, “[...] a associação possibilita o aumento da produtividade porque abre novos mercados, aumenta a carteira de clientes, mas o aumento da produtividade depende da empresa [...]”.

6.4.1 Desenvolvimento do Grupo

Em cinco anos, a quantidade de clientes cadastrados passou de 2.000 para 9.000. Esse cadastro diz respeito a clientes que realizaram no mínimo uma compra com o grupo.

Todo trabalho de valorização do produto cerâmico contribuiu para um aumento do preço médio, que foi maior que a inflação: Índice de Preço ao Consumidor Amplo (IPCA) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Índice Nacional de Custo da Construção (INCC) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), proporcionando que o setor, em 2004 e 2005, recuperasse sua margem de lucro e continuasse com resultados positivos nos anos seguintes, propiciando uma maior estabilidade financeira das indústrias, conforme pode ser observado na Tabela 6.

Tabela 6: Reajuste do preço médio comparado aos índices IPCA e INCC.

Período	IPCA (IBGE) (%)	INCC (FGV) (%)	Reajuste de preço do Grupo "Tudo Bem" (%)
2004	7,60	11,03	28
2005	5,69	6,84	12
2006	3,14	5,04	4
2007	4,46	6,15	15
2008	5,90	11,87	14
2009	4,31	3,25	7,5
Jan a Out 2010	4,30	6,38	9

Fonte: Elaborado pela autora com base no IPEADATA (2010) e dados internos do Grupo "Tudo Bem".

Todo o transporte do grupo era terceirizado. Em 2010, 40% da distribuição passou a ser realizada com frota própria de caminhões, ampliando a área de atuação dos empresários para o transporte de cargas, melhorando a qualidade das entregas e assegurando ao grupo o controle sobre o valor do frete, que era abusivo.

Todas as indústrias cerâmicas da região são filiadas a uma associação regional cujo objetivo é proporcionar reuniões entre os empresários para discussão e definição de algumas ações em comum. O grupo "Tudo Bem" passou a ser mais respeitado pelos demais empresários do pólo, e isso facilitou para que algumas ações fossem compartilhadas por todos, como as ações de marketing, valorizando o setor cerâmico, como por exemplo, o projeto "Casa Cerâmica", realizado em conjunto com Sindicercon-SP, Acervir, Acertar, Acertubos, Fiesp, Ciesp e Senai.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresenta em seu problema de pesquisa a seguinte questão: O associativismo contribui para o desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas?

Por meio de um estudo de caso, a pesquisa permitiu analisar o associativismo de um grupo de empresários do setor de cerâmica vermelha, os motivos que os levaram à essa associação, as atividades desenvolvidas em grupo, os ganhos coletivos obtidos e o desenvolvimento do grupo.

Talvez essa seja a contribuição mais relevante desse trabalho, considerando que, toda estratégia que propicie desenvolvimento às micro, pequenas e médias empresas passou a chamar a atenção de autoridades e instituições, pois reflete na importância econômica que esse fenômeno representa, aumentando os postos de trabalho e a melhoria da qualidade de vida, uma vez que no Brasil as micro e pequenas empresas representam 52% dos empregos formais, as médias 16% e as grandes 32% (SEBRAE, 2010, p.179).

Com o associativismo o grupo saiu da realidade de “concorrência perfeita” e passou a ser referência no varejo e entre as outras indústrias de cerâmica vermelha da região onde se encontra e de regiões vizinhas.

Mediante todos os dados e relatos apresentados no capítulo 6, pôde-se concluir que as proposições levantadas foram confirmadas.

Proposição 1: As ações conjuntas contribuem para a superação das dificuldades.

Proposição 2: O associativismo contribui para o desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas no setor de cerâmica vermelha.

Apesar de ser um estudo de caso do setor de cerâmica vermelha, espera-se que este material sirva de referência para a implementação do associativismo em vários outros grupos e setores.

Esta pesquisa se diferencia por se tratar da questão do associativismo na indústria, tema ainda pouco explorado, espera-se que essa dissertação sirva de incentivo para novas investigações.

7.1 Limitações da Pesquisa

A principal dificuldade da pesquisa foi encontrar dados atualizados sobre o setor de cerâmica vermelha no Brasil, já que mesmo as entidades e os órgãos a ele relacionados são muito deficientes quando se trata de manutenção de arquivo de dados que propiciem um conhecimento melhor sobre seu histórico e desenvolvimento.

Outra limitação dessa pesquisa foi encontrar literatura sobre o associativismo de indústrias, esse tema é mais explorado no setor varejista.

7.2 Sugestões de Pesquisas Futuras

Inúmeros estudos nessa área são necessários e algumas sugestões podem ser listadas:

- a) verificar junto às outras indústrias cerâmicas da região, que não são associadas ao grupo, a sua realidade e compará-la às empresas associadas;
- b) pesquisar junto ao setor varejista, mais especificamente com as lojas de materiais de construção, qual a sua percepção sobre o associativismo de fornecedores, quais as vantagens e desvantagens que julgam obter com isso;
- c) expandir a pesquisa sobre o associativismo para outros setores industriais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. **Blocos cerâmicos para alvenaria de vedação. Terminologia e requisitos.** Associação Brasileira de Normas Técnicas. (ABNT/NBR 15270-1:2005). ago. 2005.

ABNT. **Blocos cerâmicos para alvenaria. Especificação.** Associação Brasileira de Normas Técnicas. (ABNT/NBR 7171:1992). nov.. 1992.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais. Oportunidades para as pequenas e médias empresas.** 1 ed. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2008. 163 p.

ANICER. Associação Nacional de Cerâmica. <<http://www.anicer.com.br/index.asp?pg=institucional.asp&secao=3&categoria=60&elMenu=3>> Acesso em 27 jul. 2010.

BAPTISTA, O. L. Lançamento de produto com marca própria: um estudo de caso no segmento farmacêutico - no associativismo. 2004, 72 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2004.

BID. Banco Interamericano de Desenvolvimento. **Relatório Anual 2009.** Disponível em: <http://www.iadb.org/ar/2009/docs/por_ar_final.pdf> Acesso em 28 jul. 2010.

BID. Inter-American Development Bank. Competitiveness of Small Enterprises: *Clusters, Business, Environment and Local Development.* Disponível em: <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1585032>> Acesso em 28 jun. 2010.

BONASSI, F. A.; LISBOA, T. C. O associativismo como estratégia competitiva no varejo: um estudo de caso na Aremac-am- Associação regional de empresas de materiais de construção da alta mogiana. **Revista Eletrônica de Administração**, São Paulo:, Facef , vol.2, ed.3, 2003.

BOWERSOX, D. Os benéficos estratégicos das alianças logísticas. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Coord.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Tradução de Bazan tecnologia e lingüística. 18 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 501 p.

BUSTAMENTE, G. M.; BRESSIANI, J. C. A indústria cerâmica brasileira. *Cerâmica Industrial.* São Carlos: Associação Brasileira de Cerâmica, v.5, n.3, 2000. Disponível em:

<<http://ceramicaindustrial.org.br/search.php?f=2&search=a+cer%2mica+industrial&match=2&date=0&fldsubject=1#>>. Acesso em: 21 abr. 2010.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2001.173 p.

CEPAM. GTI. SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO. Arranjos Produtivos Locais Prioritários do Estado de São Paulo. 2009. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.sp.gov.br/DRT/apls/lista/files/mapa-1-geral-03-09.pdf>>

CLEPS, G. D. G.; SILVA, J. P. G. O papel das redes de associativismo no setor de auto-serviço da cidade de Uberlândia (MG). Encontro NACIONAL DE GRUPOS DE PESQUISA – ENGRUP, 4, São Paulo. **Anais**. 4º Encontro nacional de grupos de pesquisa ENGRUP, p.838-856, São Paulo, 2008.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução de Lucia Simonini. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

EUROPE INNOVA. Disponível em: <<http://www.europe-innova.eu/web/guets/about>> Acesso em: 28 jun. 2010.

EUROPEAN CLUSTER OBSERVATORY. Disponível em: <<http://www.clusterobservatory.eu/upload/directory.pdf>> Acesso em: 28 jun. 2010

EUROPEAN PRESIDENCY CONFERENCE ON INNOVATION AND CLUSTERS. Innovation and *clusters*. Disponível em: <<http://www.vinnova.se/en/misc/Speciella-sidor/Tillfalliga-sidor/Innovation-and-Clusters/>> Acesso em: 28 jun. 2010.

FIESP. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Departamento da Competitividade e Tecnologia- DECOMTEC. Gerência de Projetos de Competitividade e Tecnologia. Experiências dos APLs da Fiesp. 2005. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/competitividade/downloads/apl.pdf>> Acesso em: 21 abr. 2010.

FIESP. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Departamento da Indústria da Construção- DECONCIC. Disponível em: <[http://www.fiesp.com.br/deconcic/pdf/cadeia%20produtiva%20da%20construção\[1\].pdf](http://www.fiesp.com.br/deconcic/pdf/cadeia%20produtiva%20da%20construção[1].pdf)> Acesso em: 21 jun. 2010.

GHEMAWAT, P. Vantagem sustentável. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Coord.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Tradução de Bazan tecnologia e lingüística. 18. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 501 p.

GHISI, F.A.; CAMARGO, S.H.C.R.V.; MARTINELLI, D. P. Redes de compras de supermercados de pequeno e médio porte: um estudo multicaso no interior do estado de São Paulo. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Coord.) **Varejo competitivo**. v.7, São Paulo: Atlas, 2003. 292 p.

HENDERSON, B. D. O que o mundo dos negócios deve a Darwin e outras reflexões sobre a dinâmica da competição. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Coord.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Tradução de Bazan tecnologia e lingüística. 18.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 501 p.

HOSKISSON, R. E. **Estratégia competitiva**. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 494 p.

INCC. Índice Nacional Construção Civil. FGV. Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?SessionID=189858292&Tick=1282145078921&VAR_FUNCAO=SubmeterFormulario%28%27frmMain%27%2C%27Series%3FSessionID%3D189858292%26Text%3Dinpc%26Tick%3D1282145078921%27%29%3B&Mod=M> Acesso em: 24 abr. 2010

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Tendências Demográficas no Período de 1950/2000. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/tendencias_demografica/comentarios.pdf> Acesso em: 21 abr. 2010.

IPCA. Índice de Preço ao Consumidor Aplicado. IBGE. Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?SessionID=189858292&Tick=1282145078921&VAR_FUNCAO=SubmeterFormulario%28%27frmMain%27%2C%27Series%3FSessionID%3D189858292%26Text%3Dinpc%26Tick%3D1282145078921%27%29%3B&Mod=M> Acesso em 24 abr. 2010.

IPEADATA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Base de dados. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br>> Acesso em: 24 abr. 2010.

KWASNICKA, E. L.; ZACCARELLI, S. B. A competitividade e racionalidade de um *cluster* industrial. **Revista de administração da Unimep**. Piracicaba: Mestrado Profissional em Administração/UNIMEP, v.4, n.2, 2006. Disponível em <<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/206>> Acesso em: 14 jun. 2010.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de empresas**. 3. ed., Rio de Janeiro: FGV, 2004. 142p.

MANÃS, A. V. e PACANHAN, M. N. Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo: FECAP, ano 6, n.14, abr. 2004.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. Minha Casa, Minha Vida, Disponível em: <<http://www.minhacasaminhavid.gov.br>> Acesso: 21 abr. 2010.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. Déficit Habitacional no Brasil. Disponível em: <<http://www.cidades.gov.br/noticias/ministro-anuncia-novo-deficit-habitacional-de-5-8-durante-fum5/>> Acesso em: 21 jul. 2010.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local das Indústrias Cerâmicas de Tatuí e Região. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1248288157.pdf> Acesso em: 21 abr. 2010.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Tradução Nivaldo Montingelli Júnior. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

OHMAE, K. Voltando à estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Coord.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Tradução de Bazan tecnologia e lingüística. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 501 p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2001. 455 p.

PIB BRASILEIRO. <<http://www.ipib.com.br/pibbrasil/valor.asp>> Acesso em: 30 jun. 2010.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Tradução de Walltensir Dutra. 16. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1989a. 897 p.

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. 35. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1989b. 512 p.

_____. Como as forças competitivas moldam a estratégia In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Coord.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Tradução de Bazan tecnologia e lingüística. 18 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 501 p.

_____. **Competição. On competition:** estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 6. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515 p.

_____. *Clusters, innovation, and competitiveness: new findings and implications for policy.* Disponível em: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/20080122_EuropeanClusterPolicy.pdf> Acesso em: 28 jun.2010.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Coord.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Tradução de Bazan tecnologia e lingüística. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 501 p.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO. Departamento do Patrimônio Histórico. **A cidade de São Paulo e sua história.** Disponível em: <http://www.intranet.seade.gov.br/projetos/fiesp/inf_mun/hist/hist_503.pdf> Acesso em: 21 abr. 2010.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.

SERIO, L. C. D. (ORG).**Clusters empresariais no Brasil. Casos selecionados.** São Paulo: Saraiva, 2007. 194 p.

SEBRAE. SERVIÇOS BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Estudos de Mercado SEBRAE/ESPM. Cerâmica Vermelha para construção: telhas, tijolos e tubos. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/947CE75D32DE1BCB832574C1004E1EC5/\\$File/NT00038DA6.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/947CE75D32DE1BCB832574C1004E1EC5/$File/NT00038DA6.pdf)> Acesso em: 21 abr. 2010.

SEBRAE. SERVIÇOS BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Projeto Construir. Disponível em: <<http://www.projetoconstruir.com>> Acesso em: 21 jun. 2010.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- SEBRAE (Org) Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2009. 3. ed. SEBRAE/ DIEESE, 2010. 324 p.

SISTEMA FINANCEIRO DE HABITAÇÃO. Disponível em:
<<http://www.bcb.gov.br/fis/SFH/port/est2008/01/Resumo.pdf>>
<<http://www.bcb.gov.br/fis/SFH/port/est2009/01/Resumo.pdf>>
<<http://www.bcb.gov.br/fis/SFH/port/est2010/01/Resumo.pdf>> Acesso em: 21 abr. 2010.

THE EUROPEAN *CLUSTER* MEMORANDUM. Promoting european innovation through *clusters*: an agenda for policy action. Disponível em:
<[http://www.vinnova.se/upload/dokument/VINNOVA_gemensam/Kalender/2008/Klus terkonferens_jan08/European%20Cluster%20Memorandum%20Final.pdf](http://www.vinnova.se/upload/dokument/VINNOVA_gemensam/Kalender/2008/Klus%20terkonferens_jan08/European%20Cluster%20Memorandum%20Final.pdf)> Acesso em: 28 jun. 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed., São Paulo: Atlas, 2009. 94 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

WRIGHT, P. KROLL, M. J. e PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. Tradução Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.

ANEXO

Na sua opinião, participar de uma associação permite:	Discordo Total mente (%)	Discordo Parcialmente (%)	Não Concordo Nem Discordo (%)	Concordo Parcialmente (%)	Concordo Totalmente (%)
1. Comprar com melhores descontos dos fornecedores					
2. Comprar com melhores prazos dos fornecedores					
3. Aprender com a troca de experiências entre os associados					
4. Capacitar proprietários, funcionários, representantes comerciais através de treinamentos					
5. Usufruir de uma marca mais forte no mercado					
6. Usufruir de ações de marketing que ajudam a aumentar as vendas					
7. Usufruir dos serviços oferecidos pela central de serviços					
8. Melhorar o atendimento aos clientes através de parcerias e ações desenvolvidas					
9. Melhorar a qualidade do produto					
10. Agregar valor ao produto/ serviço					
11. Melhorar seu nível competitivo frente ao mercado					
12. Melhorar sua visão de negócio					
13. Desenvolver novos produtos					
14. Aumentar sua produtividade					