

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**ANÁLISE DA EXPORTAÇÃO CATARINENSE DE REVESTIMENTO CERÂMICO
NO PERÍODO DE 2004 A 2013**

MAURICIO PASCOALI

FLORIANÓPOLIS, 2014

MAURICIO PASCOALI

**ANÁLISE DA EXPORTAÇÃO CATARINENSE DE REVESTIMENTO CERÂMICO
NO PERÍODO DE 2004 A 2013**

Monografia submetida ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Fernando Seabra

FLORIANÓPOLIS, 2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota **10** ao aluno Mauricio Pascoali na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Fernando Seabra
(Orientador)

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Prof. Helberte João França Almeida

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pelo carinho e suporte, por terem acreditado em mim e por terem me dado liberdade para fazer minhas escolhas. Aos meus irmãos Gustavo e Gisele pelo companheirismo e lealdade. Aos meus familiares sempre tão presentes pelo apoio.

Aos meus amigos, que são a família que escolhemos, Franco Monego, Sara Machado, Fernando Czimikoski, Eduardo Fuganti, Felipe Masotti e Mateus Noriller.

Ao nobre amigo e colega de profissão Samuel Melo pelos ensinamentos e incentivo, sem dúvida é uma das pessoas que me inspiro.

Aos colegas e professores que tive o privilégio de conviver nesses cinco anos e meio de UFSC. Agradeço em especial ao professor Fernando Seabra, por sua orientação neste trabalho e apoio profissional. Gostaria também de agradecer aos professores Helberte e Luiz Carlos, que fizeram parte da banca, pela atenção e tempo disponibilizados.

A todos que participaram direta ou indiretamente dessa caminhada de aprendizado e amadurecimento do curso de Ciências Econômicas da UFSC

RESUMO

A indústria de revestimento cerâmico catarinense é historicamente uma das mais importantes do estado. No período de 2004 a 2013 o setor experimentou uma intensa queda nas suas exportações. A partir desse cenário o presente trabalho objetiva investigar as possíveis causas da perda de competitividade da indústria catarinense de revestimento cerâmico no período de 2004 a 2013. O objetivo é buscado utilizando como metodologia uma pesquisa descritiva exploratória com dados secundários, baseado em uma abordagem hipotético dedutiva. Para tanto, aborda-se, inicialmente, um referencial teórico composto pela vantagem competitiva, seguida pelas cinco forças competitivas, cujas determinam a competição da indústria. Em seguida são abordadas as três estratégias que as empresas podem adotar na busca da vantagem competitiva: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Finalizando o referencial é abordada as formas de se obter vantagem competitiva e o papel da inovação como vantagem competitiva. Após o referencial é feita uma caracterização e análise do setor de revestimento cerâmico em âmbito nacional e internacional, visando contextualizar o mercado catarinense. Também é demonstrada a evidência da queda das exportações catarinenses de revestimento cerâmico, bem como é exibida a estrutura do setor em âmbito estadual. Conclui-se que a estratégia adotada pela maior parte das empresas catarinenses é de diferenciação com enfoque, através do foco na qualidade do produto voltado para o segmento de alta renda do mercado consumidor. Por fim, são analisadas as possíveis causas da queda das exportações, sendo a participação chinesa crescente no mercado internacional e nacional o principal fator e a inovação sendo um elemento secundário.

Palavras-Chave: Exportação, revestimento cerâmico, Santa Catarina.

ABSTRACT

The ceramic tile industry of Santa Catarina is historically one of the most important of the state. In the period 2004 to 2013 the exports plummet in this sector. From this scenario, this study investigates the possible factors that caused this fall. To do so, it tackles, initially, a theoretical framework composed of competitive advantage, followed by five competitive forces which determine industry competition. Then, it is introduced the three strategies that companies can adopt in pursuit of competitive advantage, that is: cost leadership, differentiation and customer focus. After that, it is addressed the ways to achieve competitive advantage and the role of innovation as a competitive advantage. Finally, it is presented the characterization and analysis of the ceramic tile industry in national and international level, as a way to contextualize the Santa Catarina market. It is also demonstrated evidence of falling Santa Catarina exports of ceramic tiles as well as displays the structure of the industry statewide. As a conclusion, it is argued that the strategies adopted by most of companies in Santa Catarina is focusing differentiation targeting the high income customer market. Finally, the main finding is that the Chinese exportation is the main cause and the innovation is the secondary element of the falling of Santa Catarina exportation.

Keywords: Exportation, ceramic tile industry, Santa Catarina.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	As cinco forças competitivas que determinam a competição na indústria	22
Figura 2:	Estratégias genéricas de Porter	27
Figura 3:	Cadeia de Valor de uma Organização	31
Figura 4:	Fluxograma do processo de produção de revestimentos prensados	42
Figura 5:	Cadeia Produtiva de Cerâmica para Revestimento.....	45
Figura 6:	Localização das empresas produtoras de cerâmica de revestimento de Santa Catarina.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Consumo de gás natural das empresas associadas ao SINDICERAM (m ³).....	40
Gráfico 2:	Produção e consumo mundial de revestimento cerâmico: 2005/2012 (milhões m ²)	47
Gráfico 3:	Participação dos principais países produtores de revestimento cerâmico – 2012 ..	48
Gráfico 4:	Participação dos principais consumidores de revestimento cerâmico - 2012	49
Gráfico 5:	Principais exportadores de revestimento cerâmico: 2010/2013 (milhões m ²)....	49
Gráfico 6:	Produção, consumo e exportação brasileiros de revestimento cerâmico: 2004/2012 (milhões m ²)	54
Gráfico 7:	Balança Comercial de revestimento cerâmico: 2004/2013 (milhões m ²).....	54
Gráfico 8:	Principais destinos das exportações brasileiras de revestimento: 2013.....	56
Gráfico 9:	Balança comercial de revestimento cerâmico catarinense: 2004/2013 (milhões m ²)	67
Gráfico 10:	Exportação catarinense de revestimento cerâmico: 2004/2013 (milhões m ²)	67
Gráfico 11:	Principais destinos das exportações catarinenses: 2005	68
Gráfico 12:	Principais destinos das exportações catarinenses: 2013	69
Gráfico 13:	Importação catarinense de revestimento cerâmico	70
Gráfico 14:	Participação dos países na importação catarinense de revestimento cerâmico em 2013	71
Gráfico 15:	Participação dos tipos de revestimentos importados: 2004	71
Gráfico 16:	Participação dos tipos de revestimentos importados: 2013	72
Gráfico 17:	Preço de revestimento não esmaltado brasileiro e chinês exportado para os Estados Unidos (US\$/m ²)	73
Gráfico 18:	Preço de revestimento esmaltado brasileiro e chinês exportado para os Estados Unidos (US\$/m ²)	74
Gráfico 19:	Exportações brasileiras e chinesas para os Estados Unidos: 2004/2013	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 :	Produção brasileira por tipo de produto: 2010/2013 (milhões m ²).....	37
Tabela 2 :	Comparação entre os revestimentos cerâmicos e seus substitutos	38
Tabela 3 :	Composição de custos industriais na produção de revestimentos cerâmicos	39
Tabela 4 :	Produção de revestimento cerâmico por área: 2005 e 2012	47
Tabela 5 :	Principais importadores de revestimento cerâmico: 2005/2012 (milhões m ²) ...	50
Tabela 6 :	Produção da região sul, São Paulo e Brasil: 2005/2012	52
Tabela 7 :	Vendas no mercado interno da região Sul, São Paulo e Brasil: 2005/2012	53
Tabela 8 :	Vendas no mercado externo da região Sul, São Paulo e Brasil: 2005/2012.....	55
Tabela 9 :	Produção e vendas da região Sul: 2012/2013 (milhões m ²)	64
Tabela 10 :	Porcentagem das empresas do arranjo produtivo de cerâmica de revestimento do sul de Santa Catarina que introduziram inovações entre 2002-2004	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Processo de fabricação da massa cerâmica: via úmida e via seca.....	43
Quadro 2:	Cronologia de formação e desenvolvimento da indústria cerâmica da região sul de Santa Catarina	60
Quadro 3:	Empresas de revestimento cerâmico de Santa Catarina	63
Quadro 4:	Pontos fortes e pontos fracos das empresas catarinenses de revestimento cerâmico comparados aos principais competidores.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS

ABCERAM	Associação Brasileira de Cerâmica
ACIC	Associação Comercial de Criciúma
ANFACER	Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento, Louças Sanitárias e Congêneres
APL	Arranjo Produtivo Local
ASULCER	Associação Sul Brasileira da Indústria de Cerâmica para Revestimento
CIS	Centro Interescolar
CTC	Centro de Tecnologia em Cerâmica
ESUCRI	Escola Superior de Criciúma
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICON	Industrial Conventos S. A.
IMG	Instituto Maximiliano Gaidzinski
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
ITC – Castellón	Instituto de Tecnología Cerámica – Castellón/Espanha
FASC	Faculdades Associadas de Santa Catarina
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
ME	Mercado Externo
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
SATC	Sociedade de Assistência aos trabalhadores do Carvão
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINDICERAM	Sindicato das Indústrias de Cerâmica de Criciúma
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNESC	Universidade do Extremo Sul Catarinense

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 METODOLOGIA	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL	18
2.1 VANTAGEM COMPARATIVA.....	18
2.2 VANTAGEM COMPETITIVA	19
2.2.1 Conceito	20
2.2.2 Análise estrutural da indústria	21
2.2.3 Vantagem e estratégia competitiva	24
2.2.4 Cadeia de valores	29
2.2.5 Fontes de vantagem competitiva	30
2.2.6 Vantagem competitiva e inovação	32
3 INDÚSTRIA DE REVESTIMENTO CERÂMICO	36
3.1 DINÂMICA PRODUTIVA	36
3.1.1 Produto	36
3.1.2 Estrutura de Custos	39
3.1.3 Processo produtivo	40
3.2 DINÂMICA TECNOLÓGICA	43
3.3 ESTRUTURA DE MERCADO E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA	45
3.3.1 Mercado mundial	46
3.3.2 Mercado brasileiro	50
3.4 CONSIDERAÇÕES GERAIS	56
4 EXPORTAÇÃO CATARINENSE DE REVESTIMENTO CERÂMICO	59
4.1 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	59
4.2 REVESTIMENTO CERÂMICO EM SANTA CATARINA	63
4.3 QUEDA DAS EXPORTAÇÕES: 2004-2013	65
4.4 POSSÍVEIS CAUSAS	69
4.4.1 Fator China	70

4.4.2 Inovação	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS	86

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A indústria de revestimentos cerâmicos faz parte da indústria de transformação, inserida no ramo de minerais não-metálicos, e tem como atividade a produção de pisos e azulejos, fazendo parte do complexo industrial da construção civil.

O Brasil participa de forma significativa do mercado mundial de revestimentos. Segundo dados da ANFACER, em 2012 o país ocupava a segunda posição em consumo, ficando também com a segunda colocação na produção de revestimento cerâmico. Além disso, o Brasil é o quinto maior exportador mundial, o que demonstra a importância do país no setor em âmbito internacional. Porém, a participação do Brasil nas exportações de revestimento apresenta uma tendência negativa desde meados da década passada e o estado que exibiu maior queda no mesmo período foi Santa Catarina.

O estado de Santa Catarina tem reconhecimento internacional como polo produtor de revestimento e concentra as maiores empresas exportadoras brasileiras. A indústria catarinense do setor constituiu-se nos anos 1950, iniciando nos anos 1980 um processo de internacionalização, fazendo das exportações uma parte relevante do seu faturamento. Com o processo de abertura comercial na década de 90, as empresas passaram por uma reestruturação produtiva e atualização em aspectos produtivos, humanos e tecnológicos buscando alcançar um nível competitivo com que as empresas brasileiras não perdessem participação no mercado externo.

A indústria catarinense reestruturou-se e adaptou-se às novas condições concorrenciais do setor para suprir a demanda internacional de qualidade e com isso se manteve com bons e crescentes indicadores de exportação até o ano de 2004. A partir deste ano as exportações apresentam claramente uma tendência de queda generalizada. Este é o ponto de partida do presente estudo, que visa analisar a evolução das exportações catarinenses de revestimento cerâmico e investigar as possíveis causas da queda do indicador no período de 2004 a 2013.

Segundo Martignago, Redivo e Perin (2011) a entrada de produtos chineses, principalmente a partir da abertura comercial, a preços competitivos passam a afetar de maneira significativa o setor cerâmico nacional e, especialmente, o catarinense. No período de 2004 a 2010 a exportação chinesa de revestimento cerâmico para o Brasil aumentou em 158%. A entrada desses produtos chineses no mercado brasileiro em condições de competir

com o revestimento brasileiro depende, entre outros elementos, da vantagem competitiva que as empresas possuem, sejam elas provindas do menor custo ou da diferenciação de produto.

Além da competição com produtos chineses no mercado interno, os revestimentos catarinenses competem diretamente com empresas chinesas em âmbito internacional. O principal destino das exportações catarinenses do setor é os Estados Unidos, cujo vem aumentando a participação do produto chinês nas importações.

Fatores como a influência chinesa e o impacto do fator inovação na vantagem competitiva das empresas catarinenses serão investigados e analisados, buscando verificar a possível relação com a queda das exportações catarinenses do setor.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar as possíveis causas da perda de competitividade da indústria catarinense de revestimento cerâmico no período de 2004 a 2013.

1.2.2 Objetivos Específicos

- i. Caracterizar e descrever o setor de revestimento cerâmico;
- ii. Apresentar e contextualizar o setor de revestimento cerâmico em âmbito nacional e internacional;
- iii. Analisar a queda das exportações catarinenses de revestimento cerâmico buscando investigar suas possíveis causas.

1.3 METODOLOGIA

Dentro do objetivo estabelecido este trabalho de pesquisa tem caráter descritivo e exploratório. Segundo Gil (2002), isto significa aprimorar o conhecimento a respeito das exportações catarinenses de revestimento cerâmico, método exploratório e descritivo porque busca descrever, através de dados quantitativos e qualitativos, o desempenho das exportações catarinenses de revestimento e a relação com os fatores que levaram à redução desse indicador.

Através da análise da revisão da teoria da vantagem competitiva investiga-se particularmente o setor de revestimento cerâmico e as exportações catarinenses do ramo. De acordo com Gil (2007), a pesquisa descritiva visa descobrir a existência de associação entre as

variáveis. No caso específico deste trabalho de pesquisa objetiva-se analisar a associação entre a queda das exportações catarinenses de revestimento cerâmico às possíveis causas desse movimento dentro da literatura das vantagens competitivas a nível empresarial. Ademais, em termos explicativos a pesquisa pretende identificar as causas que determinaram ou que contribuíram para a ocorrência dessa queda.

O levantamento de dados que servirá de base para este trabalho será realizado através de pesquisa bibliográfica, pois, conforme define Gil (2002, p.44), será desenvolvido com base em material já elaborado. De acordo com Gil (1999, p. 76) há três grandes grupos de fontes bibliográficas: livros, periódicos e impressos diversos. Na presente análise serão utilizados materiais dos três grupos, ou seja, todas fontes secundárias.

Em termos metodológicos a abordagem hipotético-dedutiva é utilizada através de formulação de hipóteses pelo processo de inferência dedutiva. Marconi; Lakatos (2003) afirmam que no campo da economia as hipóteses não são facilmente refutáveis. Com isso, parte-se da hipótese da redução das exportações catarinenses de revestimento cerâmico no período de 2004 a 2013 e pretende-se inferir conclusões a respeito dos fatores que determinaram ou contribuíram para essa diminuição do indicador.

O referencial teórico abordará as teorias que servirão de base para sustentação ao estudo subsequente, assim como a análise dos mercados internacional e nacional de revestimentos cerâmicos servirá como contexto à análise das especificidades catarinenses. Serão buscados, assim, autores de relevância, dando destaque aos que abordem as particularidades brasileiras.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura deste trabalho é composta por cinco capítulos, iniciada por sua apresentação introdutória, seguida pela exposição do referencial teórico, pela apresentação do mercado nacional e internacional de revestimento cerâmico, pela análise da queda das exportações catarinenses de revestimento cerâmico no período de 2004 a 2013 e findando com as considerações finais.

No primeiro capítulo aborda-se o tema e o problema de pesquisa, demonstrando os objetivos do trabalho e justificando sua importância. São também apresentadas a metodologia utilizada e a estrutura no qual o trabalho está organizado.

O capítulo relativo ao referencial teórico consiste no arcabouço teórico que servirá de base para o desenvolvimento do último e principal capítulo. Ele é formado por uma breve

revisão dos conceitos de vantagem absoluta e vantagem comparativa, seguido pela principal teoria deste referencial, a teoria da vantagem competitiva e outras teorias pontuais relacionadas que aproximam o foco deste trabalho com a teoria econômica.

No terceiro capítulo, descreve-se a conjuntura do mercado nacional e internacional de revestimento cerâmico. Aborda-se a produção, o consumo e o comércio entre outros aspectos do setor a fim de retratar o ambiente no qual o estado de Santa Catarina está inserido.

O capítulo seguinte é destinado ao tema central do trabalho, as exportações catarinenses de revestimento cerâmico. Num primeiro momento é feito o diagnóstico, exibindo a evolução das exportações do setor e em seguida são identificadas e investigadas as possíveis causas da redução dessa variável.

Nas considerações finais apresentam-se as conclusões resultantes do estudo realizado, destacando-se o alcance dos objetivos propostos. Incluem-se aqui sugestões para trabalhos futuros dentro desta mesma temática.

2 COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL

Este capítulo tem o objetivo de revisar os fundamentos teóricos da vantagem competitiva a nível empresarial, bem como traçar o desenvolvimento da teoria relacionando-a com o objetivo de estudo desde trabalho de pesquisa num segundo momento. Deste modo, inicia-se o capítulo com uma breve definição de vantagem comparativa e posteriormente é feita uma revisão das principais contribuições teóricas acerca da vantagem competitiva, sendo este o principal conceito na matriz teórica desse estudo.

Já na temática da vantagem competitiva, objetiva-se demonstrar quais são as bases para que uma empresa possa obter vantagem competitiva internacionalmente, visto que trata-se de uma análise das exportações catarinenses competindo com exportadores de outros países. Primeiramente se fará uma breve descrição sobre o conceito de vantagem competitiva, seguida pelas cinco forças competitivas de Michael Porter.

Para a melhor compreensão do objetivo principal deste trabalho, será abordado o ponto básico para se obter a vantagem competitiva, que é a estratégia competitiva elaborada através da análise das cinco forças competitivas, ou seja, da estrutura da indústria, que segundo Porter (1991), determinam a competição da indústria. Em seguida trata-se do consequente posicionamento dentro das indústrias, ou seja, quais as estratégias da organização: liderança de custos; diferenciação e enfoque.

Depois, abordara-se quais são as fontes necessárias para que uma organização obtenha vantagem competitiva, ou seja, como estas empresas criam valor para seus compradores através do desempenho de suas atividades e, por fim, é apresentado o papel da inovação como vantagem competitiva.

2.1 VANTAGEM COMPARATIVA

Desde o início da ciência econômica, o comércio internacional é tratado como a alternativa ideal para que os países aproveitem melhor os seus fatores produtivos. Os primeiros estudos na área do comércio internacional são devidos aos Mercantilistas, defendendo a forte intervenção estatal e o protecionismo.

Logo após o mercantilismo surge Adam Smith, considerado por muitos o “pai do liberalismo econômico”, cujo defendia a pouca ou nenhuma intervenção do governo e a autorregulação do mercado através da “Mão invisível”. Smith (1996) apresenta a ideia de que

para que se torne possível a existência de comércio internacional seria necessário que ambos os países se beneficiem deste comércio.

Com base nisso, Smith desenvolveu a teoria das vantagens absolutas. Smith (1996) afirma que as trocas entre países pode beneficiar ambos, ou seja, se duas nações concentrassem suas produções em bens em que possuíssem vantagens absolutas e os exportassem, os dois poderiam consumir mais do que se recusassem a comerciar, proporcionando um aumento de consumo para ambos.

A partir disso resultava o conceito de vantagem absoluta: se um país consegue produzir um bem com menos recursos do que outro país, poderá lucrar concentrando-se na produção desse bem. Parte da produção será exportada e o país poderá comprar um bem que outro país possa produzir com menos recursos do que seriam necessários na sua produção interna.

A teoria das vantagens absolutas tem sua relevância histórica e teórica por fundamentar as bases a partir da qual se estabelece o princípio das vantagens comparativas de David Ricardo. Ricardo argumenta que, mesmo países que não possuem vantagem absoluta em qualquer produto podem também se beneficiar do comércio internacional.

Exposto no século XIX por David Ricardo, o princípio das vantagens comparativas visa demonstrar a vantagem da realização de comércio entre os países. Ele afirma que os países ganham com a troca se especializando na produção do bem com o custo de produção relativo mais baixo. Pode-se dizer, na prática, que alguns países possuem vantagens comparativas mais significativas em alguns produtos – como consequência de sua maior produtividade na elaboração daquele produto.

A vantagem comparativa é utilizada em âmbito global, ao nível de países, para verificar a produtividade na elaboração de bens e verificar o nível de competitividade frente aos concorrentes, nesse caso, outros países. Já o termo vantagem competitiva, como é abordado nesse trabalho, trata da competitividade, mas no âmbito empresarial, como será descrito na seção seguinte.

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

Em tempos recentes, onde a globalização dos mercados tem ditado as regras para a sobrevivência das instituições e das organizações, a palavra de ordem é competitividade. Contudo, o que realmente leva uma empresa a tornar-se competitiva é a conquista de um diferencial em relação aos seus competidores, ganhando credibilidade e principalmente

rentabilidade. Alguns autores sugerem que a estratégia é a alavanca deste sucesso, todavia é importante ressaltar que o objetivo é a criação de uma vantagem competitiva sustentável.

Nesta seção será abordado o conceito de vantagem competitiva, trazendo estudos de diferentes autores para embasar melhor as etapas seguintes, onde será tratado a importância da estratégia competitiva para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, bem como sua relação com a vantagem competitiva. Em seguida são ilustrados os tipos de vantagem competitiva (de custo e por diferenciação), as fontes de vantagem competitiva, finalizando esta etapa com as formas de criação de vantagem competitiva e o papel da inovação como vantagem competitiva.

2.2.1 Conceito

O termo “vantagem competitiva” vem sendo estudado desde os anos 70 segundo Vasconcelos e Cyrino (2000). Ansoff (1965, p. 188-194) foi um dos primeiros autores a utilizar o termo “vantagem competitiva”, que a definiu como a vantagem de perceber, de forma proativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes e de ajustar a oferta em função dessa antecipação.

Segundo Vasconcelos e Brito (2004), há semelhanças entre essa concepção de vantagem competitiva, como antecipação de oportunidades, e a definição que lhe é dada hoje, embora represente uma abordagem muito mais próxima do termo utilizado atualmente “vantagens de pioneiro”, ou first-mover advantages, agora de um papel secundário no arcabouço geral do planejamento estratégico racional.

Ferrell e Hartline (2005, p. 33) destacam que “quando uma empresa possui capacidades que permitem a empresa atender às necessidades dos consumidores melhor do que os concorrentes, diz-se que ela possui uma vantagem ou diferencial competitivo”. Oliveira (2001, p. 223) afirma que “vantagem competitiva é aquele algo mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada”.

Segundo Barney e Hesterly (2011), uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes. Utilizando o seguinte conceito para valor econômico: a diferença entre benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, para os autores, o tamanho da vantagem competitiva é definido pela diferença entre o valor econômico que ela tem capacidade de criar e aquele de seus rivais.

Ainda segundo Barney e Hesterly (2011), a vantagem competitiva de uma empresa pode ser temporária ou sustentável. Esse fator depende do período que a empresa apresenta a vantagem/desvantagem. Empresas que criam o mesmo valor econômico do que suas rivais experimentam uma paridade competitiva. Por último, empresas que geram um valor competitivo menor do que suas rivais têm uma desvantagem competitiva.

A principal referência para a abordagem da vantagem competitiva é Michael Porter, que exerceu forte influência nos estudos e na prática da estratégia empresarial desde a década de 80. Segundo Porter (1985, p.3) "a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa".

As duas últimas definições apresentadas são diferentes, porém ambas relacionam a vantagem competitiva à criação de valor. Para Bowman e Ambrosini (2000), a criação de valor é ponto comum entre os autores citados e elemento central para seu entendimento. Para Porter (1985) valor é o quanto o comprador está disposto a pagar por um produto ou serviço.

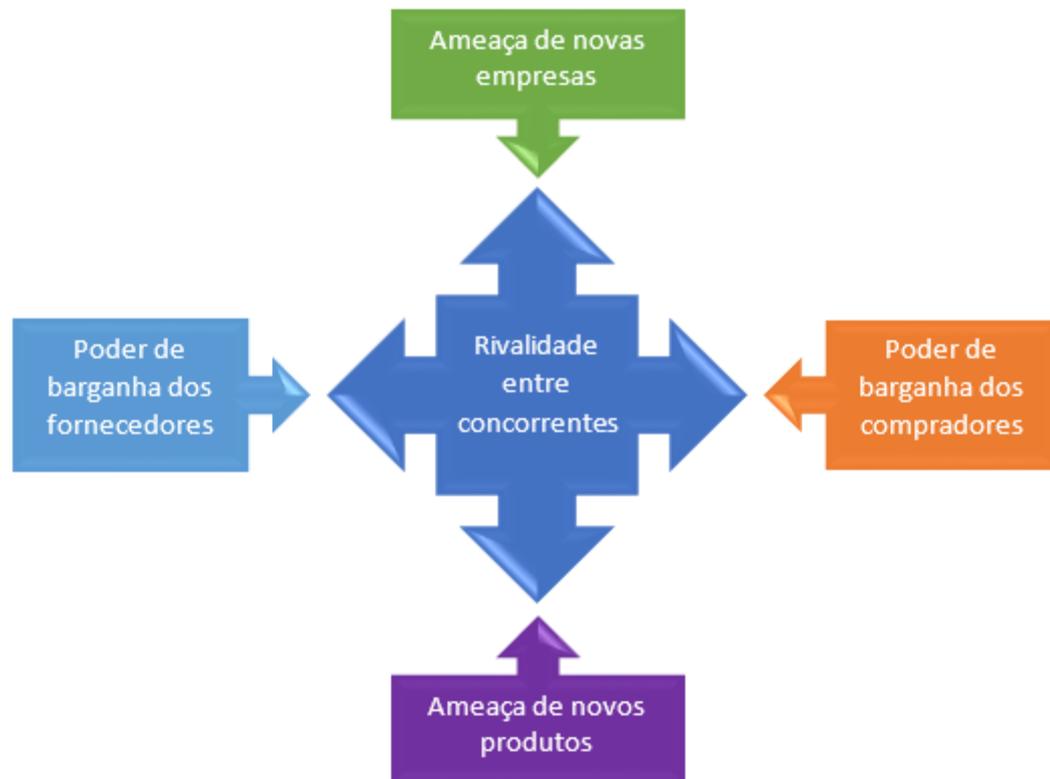
A análise das fontes da vantagem competitiva depende de outros fatores que não são internos, ou seja, depende também dos fatores externos. Por isso Porter defende que antes de definir a estratégia em busca da vantagem competitiva é necessário compreender o setor que a empresa está inserida, para em seguida entrar nos fatores propriamente inerentes à empresa.

Para o autor a estrutura dos setores é definida com base nas "cinco forças competitivas" e a compreensão destas forças seria algo fundamental para a elaboração da estratégia. Embora a melhor estratégia depende das especificidades de cada empresa, no nível mais amplo uma empresa necessita conhecer o setor que atua e seus concorrentes. As cinco forças competitivas serão abordadas na próxima seção, exibindo a análise estrutural da indústria.

2.2.2 Análise estrutural da indústria

Segundo Porter (1991), a estratégia competitiva deve germinar de um conhecimento detalhado da estrutura industrial e da maneira pela qual se modifica. Segundo o autor a natureza da competição de qualquer indústria está intrínseco em cinco forças competitivas que podem ser observadas na figura a seguir:

Figura 1: As cinco forças competitivas que determinam a competição na indústria



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Porter,1991.

Para Porter (1985) a meta da estratégia competitiva para uma unidade de negócios em um setor é encontrar uma posição em que a empresa possa se defender melhor dessas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Essas forças competitivas determinam a lucratividade da indústria, pois fixam os preços que podem cobrar e influenciam os custos que têm de suportar.

O desempenho das cinco forças varia entre as indústrias e determina a sua lucratividade a longo prazo. Nas indústrias que as cinco forças são favoráveis, os competidores tendem a apresentar rendimentos atraentes sobre o capital investido. Indústrias que pelo menos uma das forças sofre pressão intensa tendem a apresentar lucratividade menor a longo prazo.

O poder de cada uma das cinco forças competitivas faz parte da estrutura da indústria, das características econômicas e técnicas a ela subjacentes. A primeira força aborda a ameaça de entrada de novas empresas na indústria, que trata do grau de dificuldade que um novo concorrente pode sentir ao começar no setor. Essa força competitiva está intimamente ligada à outro conceito, o de barreiras de entrada

Estas barreiras proporcionam uma certa liberdade às empresas já estabelecidas em relação aos potenciais entrantes já que, por diversos fatores mantêm novos concorrentes fora do mercado. Portanto, o conhecimento destes obstáculos torna-se uma importante vantagem, não só para as empresas já estabelecidas, mas também para as empresas que almejam se estabelecer na indústria. As principais barreiras a entrada são: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital elevado e acesso aos canais de distribuição.

A segunda força competitiva a ser analisada é a pressão de novos produtos ou serviços. Essa força se manifesta pela facilidade com que o comprador pode substituir um tipo de produto por outro. Os bens substitutos não só pressionam os bens já presentes na indústria, como proporcionam uma melhoria significativa na relação entre preço e desempenho. Portanto, quanto mais atrativa a alternativa do indicador de preço/desempenho oferecida pelos produtos substitutos for, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. Dessa forma, o impacto da ameaça de produtos pode ser descrito como a elasticidade global da demanda da indústria.

A terceira força competitiva refere-se ao poder de barganha dos compradores. Eles competem com a indústria pressionando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade e jogando os concorrentes uns contra os outros. Um grupo de compradores apresenta um elevado poder de barganha quando as seguintes circunstâncias forem verdadeiras: compra em grandes volumes, produto comprado representa uma fração significativa dos custos do comprador, produtos não são diferenciados, comprador trabalha com lucros baixos, compradores que não são uma ameaça de integração para trás, entre outros.

A quarta força competitiva trata do poder de barganha dos fornecedores. Os fornecedores podem exercer poder sobre a indústria, assim como os compradores porém no sentido oposto, forçando os preços para cima ou diminuindo a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Pode-se considerar que o fornecedor apresenta alto poder de barganha quando: poucas empresas dominam o fornecimento, não há produtos substitutos, a indústria não é um importante cliente para o fornecedor, o produto fornecido é importante para o comprador, o produto vendido é diferenciado, o grupo de fornecedores é considerado uma ameaça de integração para frente, entre outros.

Por último está a força central desse modelo, a rivalidade entre concorrentes. Esta força é considerada como a mais significativa das cinco forças (SERRA; TORRES & TORRES, 2004). O nível de competição de um setor é definido pela rivalidade existente entre seus competidores. Portanto, segundo Porter (1985) a competição é mais intensa em um setor

em que as seguintes características predominem: concorrentes numerosos e de tamanho semelhante, crescimento lento da indústria, custos fixos elevados, ausência de diferenciação, barreiras de saída elevadas, entre outros.

2.2.3 Vantagem e estratégia competitiva

Através da implementação de uma estratégia eficaz se torna possível a obtenção de vantagem competitiva sustentável para a empresa. Para Craig e Grant (1997, p. 13 apud OHMAE, 1983) a estratégia empresarial é, em suma, a vantagem competitiva. O principal objetivo do planejamento estratégico é habilitar a empresa a ganhar, da maneira mais eficiente, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. Portanto, a estratégia corporativa pode ser resumida na tentativa de modificar o poder de uma empresa comparada aos seus concorrentes, da maneira mais eficaz.

Thompson e Strickland (2000) tratam da vantagem competitiva utilizando as cinco forças competitivas de Porter.

“Uma empresa tem vantagem competitiva sempre que tiver vantagem sobre as rivais para atrair os clientes e defender-se contra forças competitivas. Existem muitas fontes de vantagem competitiva: ter o produto mais bem feito do mercado, ser capaz de proporcionar serviço superior ao cliente, obter custos mais baixos que os rivais, (...) e proporcionar aos compradores um valor maior pelo dinheiro (combinação de boa qualidade, bom serviço e preço aceitável).” (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p.153).

Coutinho e Ferraz (1994) concordam com a influência exercida por fatores externos na escolha da estratégia competitiva, eles consideram que o grau de competitividade que uma empresa pode alcançar tem relação direta com o sistema econômico local e com a estrutura da empresa, principalmente quanto aos aspectos macroeconômicos da nação onde a organização se encontra instalada. Outrossim, destaca-se a influência das características mercadológicas e da concorrência, bem como da situação econômica da empresa e seu potencial administrativo e operacional.

Para Porter (1986), a vantagem competitiva está ligada a três fatores principais: habilidades superiores, recursos superiores e posição superior. Geralmente tais habilidades determinam a obtenção de vantagens e são organizacionais, não individuais. Contudo tais habilidades apresentam maior relação com o aspecto coletivo, além de contar com uma coordenação experiente e apoio especializado.

Para Porter (1991), além de reagir e influenciar a estrutura da indústria, as empresas devem escolher uma posição dentro dela. O posicionamento abrange a abordagem geral da firma para competir. No ponto central do posicionamento está a vantagem competitiva. A longo prazo, as empresas alcançam o êxito em relação aos seus concorrentes se dispuserem de vantagem competitiva sustentável. Existem dois tipos de vantagem competitiva: vantagem por menor custo e vantagem por diferenciação.

Uma empresa obtém vantagem competitiva por menor custo quando o seu custo de produção de um bem é menor quando comparado ao custo dos concorrentes, com isso o bem poderá ser vendido a um preço mais baixo para garantir a fatia de mercado da empresa, ou, dependendo das condições do mercado, a empresa obterá uma margem de lucro mais elevada.

Já a vantagem por diferenciação trata do foco em qualidade do produto através de bens diferenciados com características de nível superior. Com isso a empresa cria um maior valor econômico, podendo elevar o preço de venda do bem, gerando uma margem de lucro maior.

A vantagem competitiva de qualquer um dos dois tipos resulta em produtividade superior à dos concorrentes. A empresa que busca a vantagem de baixos custos produz determinada mercadoria usando menos insumos que seus competidores. A empresa diferenciada apresenta rendimentos superiores, por unidade, aos concorrentes. Dificilmente, porém não é impossível, uma empresa obter ao mesmo tempo baixos custos e ser diferenciada em relação aos competidores. Pois um produto de qualidade excelente é mais oneroso, enquanto um bem de baixo custo é apenas comparável aos concorrentes sem apresentar diferencial. Uma forma possível de obtenção dos dois tipos de vantagem ao mesmo tempo é através da melhoria tecnológica ou de métodos com procedimentos que reduzem ao mesmo tempo o custo e criam uma diferenciação. Contudo, no longo prazo os competidores imitariam e forçariam a empresa a optar pelo tipo de vantagem ao qual dar ênfase.

Porter (1986) destaca que, de maneira geral, as organizações desfrutam de três tipos de estratégia competitiva que podem utilizar: estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco. No primeiro tipo, o objetivo é alcançar vantagem competitiva com a oferta de produtos e serviços utilizando preços inferiores aos da concorrência. No segundo caso, pretende-se obter vantagem por meio da inclusão de fatores de diferenciação nos serviços e bens de forma a compensar os preços superiores. No terceiro caso, a vantagem competitiva é perseguida através do uso de menores preços ou pela diferenciação, porém destinados a um segmento de mercado específico

Porter (1991) alerta que qualquer estratégia bem sucedida deve atentar muito para ambos os tipos de vantagem, garantindo ao mesmo tempo um compromisso claro com a

preponderância num deles. Um bem produzido a baixo custo tem de oferecer qualidade e serviço a níveis aceitáveis para evitar o desaparecimento de sua vantagem de custos pela necessidade de baixar os preços. Enquanto que a posição de custos de um diferenciador não pode estar tão distante da posição dos concorrentes a ponto de neutralizar o seu preço maior de venda.

Uma outra variável importante no posicionamento é o campo competitivo ou a extensão do alvo da empresa dentro da indústria. A empresa deve escolher a gama de produtos que fabricará, os canais de distribuição que utilizará, os tipos de compradores que atenderá, as áreas geográficas que pretende realizar as vendas e a variedade de indústrias correlatas em que também competirá.

Um fator que justifica a importância do âmbito competitivo é o fato de que as indústrias são segmentadas. Praticamente em todas as indústrias há uma variedade de produtos diferentes, diversos canais de distribuição e múltiplos tipos de consumidores. A segmentação é importante pois tem necessidades diversas. Por exemplo, no setor de revestimento cerâmico, um piso produzido na China e um na Itália são ambos cerâmica, porém são vendidos para compradores com critérios de compra muito variados, visto que a indústria Chinesa produz especificamente commodities de cerâmica, enquanto a Italiana produz múltiplas linhas de revestimento altamente diferenciados. Portanto para atender aos diferentes critérios dentro dos diferentes segmentos, são necessárias estratégias distintas e capacidades também diferentes. As fontes de vantagem competitiva, por conseguinte, são com frequência bastante diversificadas nos diferentes segmentos, não obstante sejam parte da mesma indústria.

O âmbito de vantagem e o tipo de vantagem competitiva podem combinar-se na ideia de estratégias genéricas ou abordagens distintas para desempenho superior numa indústria. Cada uma das estratégias representa uma forma diferente de como competir. Pode-se observar a figura a seguir para uma melhor compreensão das estratégias genéricas:

Figura 2: Estratégias genéricas de Porter

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Posição de baixo custo	Unicidade observada pelo cliente
ÂMBITO COMPETITIVO	No âmbito de toda a indústria	1. Liderança de custos	2. Diferenciação
	Apenas um segmento específico	3. Enfoque Enfoque nos Custos	Diferenciação Focalizada

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Porter, 1993.

As estratégias genéricas demonstradas na figura anterior deixam claro que não existe um tipo específico de estratégia adequado a cada indústria. Diferentes estratégias podem ser adotadas simultaneamente com sucesso em muitas indústrias. Ainda que a estrutura da indústria limite a diversidade de opções estratégicas, não é comum uma indústria na qual só uma estratégia pode ter êxito. Pode existir também diferentes variações da mesma estratégia genérica, abrangendo diferentes maneiras de diferenciar ou focar.

Para Porter (1991) o pior erro que uma empresa pode cometer é não deixar bem definida a estratégia adotada e tentar utilizar simultaneamente todas as estratégias. Segundo o autor isso é receita para mediocridade estratégica e também para obter desempenho abaixo da média, pois adotando todas estratégias concomitantemente significa que a empresa não é capaz de alcançar qualquer uma delas.

A adoção de estratégias competitivas visa a obtenção das vantagens competitivas, seja por liderança de custo ou por diferenciação. A seguir é feito um detalhamento dos tipos de vantagem competitiva.

A liderança de custos, resumidamente, significa ter um custo de produção menor que seus competidores. A liderança de custo requer a construção de plantas de produção com grandes ganhos de escala, e a busca de custos pelo aprendizado (curva de experiência), fortes controles sobre os custos de overhead e a minimização de custos nas áreas de marketing, pesquisa, desenvolvimento e serviços.

Porter (1992) afirma que os empresários reconhecem a importância do custo na construção de estratégias para as empresas, contudo, muitas vezes o assunto é tratado de forma inadequada. Sendo necessário um método sistemático e contínuo de análise de custos, revisando itens que não são analisados.

Possuir liderança em custo faz com que a firma tenha melhor desempenho na sua indústria independentemente da presença de grandes forças competitivas. A liderança em custo garante defesa contra concorrentes, que possam reduzir preços; contra compradores poderosos, pois permite reduções de preços; e de fornecedores, pois existe espaço e flexibilidade para aumentos nos custos de matérias primas.

A vantagem competitiva por liderança de custo refere-se à capacidade de uma empresa de produzir e comercializar um produto comparável, porém produzido com mais eficiência do que seus competidores. Com os preços abaixo, ou próximos dos competidores, o menor custo revela-se em rendimentos superiores.

Podemos citar o exemplo dos tigres asiáticos que entraram no mercado de concorrentes estrangeiros usando essa estratégia. Eles produzem artigos comparáveis a um custo muito baixo, empregando força de trabalho de baixo salário, mas altamente produtiva e, moderna tecnologia de processo, comprada ou licenciada de fornecedores estrangeiros.

O autor acredita ainda que a empresa possa extrair vantagens competitivas em relação a custos, buscando oportunidades não buscadas pela concorrência, e implantando boas estratégias que irão gerar tais vantagens, não deixando de lado a visão de lucro existente nas organizações.

Em termos de custos, POSSAS (2006, pp. 26 a 30) identifica as seguintes vantagens: economias de escala; economias de escopo; capacidade de financiamento da empresa; patentes e licenciamento de tecnologia; relações com fornecedores; relações com a mão-de-obra; e organização da produção.

Como observa POSSAS (2006, p. 26), “...são as vantagens competitivas e as dimensões que podem assumir, agrupadas nos quesitos de custo e qualidade, os principais elementos a caracterizar o mercado”. Essas vantagens se expressam em termos de custos e/ou de diferenciação de produtos.

A estratégia de diferenciação consiste em individualizar o produto ou serviço oferecido pela firma, de modo a criar algo que seja percebido como singular dentro indústria. A escolha pela diferenciação pode ter várias vertentes: design marca tecnologia, características, serviços ao consumidor, entre outros. Idealmente, as firmas devem se diferenciar em algumas ou várias destas dimensões.

Porter (1992) explica que a empresa pode tratar de assuntos não explorados anteriormente, a fim de torná-los atrativos aos olhos dos compradores. Criar diferenciais que façam com que os clientes optem por seu produto ou prestação de serviços, e com isso adquirir vantagem sob a concorrência.

A diferenciação é a capacidade de propor ao cliente um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência.

Como exemplo pode-se citar a marca de carros Mercedes, que proporciona veículos de alto desempenho, confiabilidade e conforto, porém são bem mais caros que os veículos convencionais.

Em termos de diferenciação de produtos, POSSAS (2006, pp. 26 a 30) identifica as seguintes vantagens: especificações técnicas; desempenho ou confiabilidade; durabilidade; ergonomia e design; estética; linhas de produto; custo de utilização do produto; imagem e marca; formas de comercialização; assistência técnica e suporte ao usuário; financiamento aos usuários; e relação com os usuários.

2.2.4 Cadeia de valores

A cadeia de valor é avaliada nas organizações como valor que o cliente está disposto a pagar pelo produto. Assim, a vantagem competitiva conquistada pela empresa é uma implicação da cadeia de valores, quer seja pelo custo ou pela diferenciação. As atividades prestadas pelas empresas possuem indicativos das fontes potenciais de vantagem competitiva, da mesma forma que a capacidade de diferenciação significa o espelho da participação de cada valor para a satisfação do consumidor. Assim, a melhoria constante da cadeia de valor e sua constante sintonia com o ambiente permitem a obtenção de vantagem competitiva (PORTER, 1999).

Segundo Porter (1992), toda e qualquer empresa é desenvolvida por diversas atividades que tem como ideal projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos. Essas atividades podem ser representadas através de uma cadeia de valores. A cadeia de valores representa a história da empresa, suas estratégias, às formas de implantação dessas estratégias, dentre outros. Com isso, a cadeia de valores torna-se um instrumento primordial para mensurar as vantagens competitivas adquiridas para a empresa, além de auxiliar os gestores a descobrir maneiras para criá-las e sustentá-las.

O conceito de cadeia de valor é utilizado como base para a definição de vantagem competitiva. Uma empresa conquistaria vantagem competitiva executando as atividades estrategicamente mais importantes da cadeia de valor de forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

2.2.5 Fontes de vantagem competitiva

A vantagem competitiva vem da maneira pela qual as empresas se organizam e realizam as atividades em separado. As operações de qualquer empresa podem ser divididas numa série de atividades, como pessoal de vendas desempenhando suas funções, os técnicos da assistência fazendo consertos, os técnicos nos laboratórios projetando ou idealizando novos produtos ou processos e os tesoureiros levantando capital.

Segundo Porter (1991), uma empresa é lucrativa se esse valor excede ao custo coletivo de realizar todas as atividades necessárias para elaboração do produto ou serviço. Para obter vantagem competitiva sobre os rivais, uma empresa tem de proporcionar valor comparável para o comprador, mas desempenhar as atividades com mais eficiência do que seus concorrentes (menor custo) ou, então, desempenhar as atividades de maneira excepcional, que cria maior valor para o comprador e obtém preço maior (diferenciação).

A Estratégia guia a maneira pela qual a empresa realiza as atividades individuais e organiza toda a sua cadeia de valores. As atividades variam na importância que têm para a vantagem competitiva em diferentes indústrias. Na venda de revestimentos cerâmicos, por exemplo, a tecnologia empregada é condição essencial para o sucesso.

As empresas conseguem vantagem competitiva ao conceber novas maneiras de realizar atividades, empregando novos procedimentos, novas tecnologias ou diferentes insumos.

É importante saber que uma empresa é mais do que a soma de suas atividades. A cadeia de valores de uma companhia é um sistema interdependente, ou uma rede de atividades, unidas por ligações. Segundo Porter (1991), esses ocorrem quando a maneira pela qual uma atividade é desempenhada afeta o custo ou a eficiência das outras atividades. Como exemplo, podemos dizer que quando uma empresa investe mais em qualidade pode estar reduzindo conseqüentemente os custos do serviço pós-venda.

As ligações também exigem que as atividades sejam coordenadas. A entrega dentro do prazo exige que as operações, a logística externa e as atividades de serviços, como instalação, funcionem harmonicamente em conjunto, permitindo entrega no prazo, redução dos custos de transação, melhor controle e, o mais importante, é uma forma de reduzir o tempo combinado necessário à sua execução, o que tem importância crescente para a vantagem competitiva.

Assim, a obtenção da vantagem competitiva exige que a cadeia de valores de uma empresa seja administrada como um sistema, e não como uma coleção de partes separadas e independentes. A reformulação da cadeia de valores, pela realocação, reordenação,

reagrupamento ou mesmo eliminação de atividades, com frequência, o início de um grande melhoramento na posição competitiva de uma empresa.

Para Thompson (2003), a ferramenta analítica principal da análise estratégica de custos é a cadeia de valor que identifica as atividades, funções e processos que precisam ser executados no projeto, produção, comercialização, entrega e apoio de um produto ou serviço.

A cadeia de valores de uma organização, para competir numa determinada indústria, está inserida num contexto mais amplo de atividades, incluindo: fornecedores que proporcionam insumos para cadeia de valores da empresa, sendo que, no caminho até o comprador final, o produto da empresa passa, com frequência, pelas cadeias de valores dos canais de distribuição e, para finalizar, os produtos se tornam insumos comprados para as cadeias de valores de seus compradores que usam os produtos para realizar as suas próprias atividades. Veja a figura a seguir:

Figura 3: Cadeia de Valor de uma Organização



Fonte: Porter (1993)

A vantagem competitiva, cada vez mais, é função da competência com que uma empresa pode administrar todo esse sistema. As ligações não só conectam as atividades dentro de uma companhia, como também criam interdependências entre uma empresa e os seus fornecedores e canais. Uma organização pode criar uma vantagem competitiva otimizando ou coordenando melhor essas ligações com o lado de fora.

A cadeia de valores proporciona instrumento para o entendimento das fontes de vantagens de custos. Muitos administradores veem o custo de maneira demasiado estreita e se concentram na manufatura. Contudo, os líderes bem acertados em custos, são, com frequência, também desenvolvedores de produto de baixo custo, comercializadores de baixo custo e proporcionadores de serviço a baixo custo. Eles conseguem vantagens de custos em toda a cadeia de valores. Assim, obter vantagem de custos também exige, geralmente, a

otimização das ligações dentre as atividades bem como uma estreita coordenação com fornecedores e canais.

A cadeia de valores mostra as fontes de diferenciação. Uma empresa institui valor para o cliente se reduz o custo para ele ou eleva o desempenho do produto de maneira que o cliente não pode encontrar nos competidores. Dessa forma, a diferenciação resulta, fundamentalmente, da maneira pela qual o produto de uma empresa, seus serviços associados e outras atividades afetam as atividades de seu comprador. Há muitos pontos de contato entre uma empresa e seus compradores, cada qual representando uma fonte potencial de diferenciação.

Para Porter (1991) a cadeia de valores admite um exame mais profundo não só dos tipos de vantagem competitiva, mas também do papel do âmbito competitivo na conquista da vantagem competitiva. O âmbito é importante porque modela a natureza das atividades da empresa, a maneira pela qual são realizadas e como a cadeia de valores é configurada.

Escolhendo um segmento estreito como alvo, por exemplo, a empresa pode modelar cada atividade precisamente as necessidades desse segmento e realizar, potencialmente, um custo menor ou a diferenciação em comparação com os concorrentes de linha mais ampla. De outra forma, o âmbito amplo pode levar à vantagem competitiva se a empresa puder partilhar atividades através dos segmentos da indústria ou mesmo ao competir em indústrias correlatas.

No entanto vale lembrar que uma maneira destacada pela qual as empresas conseguem vantagem competitiva é que escolhem um âmbito diferente dos competidores, concentrando-se num segmento diferente, transformando o alcance geográfico ou combinando os produtos de indústrias correspondentes. Tornar-se uma empresa que compete globalmente contra competidores internos que ainda se concentram em seu país sede é outro meio comum de estimular a vantagem competitiva.

2.2.6 Vantagem competitiva e inovação

Segundo Porter (1992) a tecnologia pode influenciar na vantagem competitiva. Por si só ela não é importante, porém quando implantada na empresa, pode acarretar mudanças ligadas diretamente à obtenção de vantagens.

É importante analisar se a tecnologia está relacionada ao custo e a diferenciação na organização, a fim de perceber se os resultados após mudanças tecnológicas estão sendo positivos ou não.

Com o propósito de conseguir vantagens com a tecnologia, e não criar barreiras para a obtenção destas, Porter (1991) crê que o uso de tecnologias deve ser feito de forma correta, usando os momentos de oportunidade da empresa para implantar estratégias tecnológicas que irão inovar a empresa e com isso trazer bons resultados competitivos em relação aos seus concorrentes.

Segundo Porter (1991), para alcançar o sucesso competitivo as empresas precisam ter uma vantagem competitiva na forma, seja de menores custos ou de produtos diferenciados que obtêm preços elevados. Mas, para manter essa vantagem, as empresas precisam conseguir uma vantagem competitiva mais sofisticada com o tempo, oferecendo produtos e serviços de melhor qualidade ou produzindo com mais eficiência.

Conforme Porter (1991), a indústria é entendida e constituída por um grupo de competidores que produzem mercadorias (produtos ou serviços) que competem diretamente entre si. Assim, pode-se dizer que este trabalho terá como base a indústria cerâmica.

Em outras palavras, a indústria é a arena na qual a vantagem competitiva é ganha ou perdida. As empresas através da estratégia competitiva buscam definir e estabelecer uma abordagem para a competição em suas indústrias que seja, ao mesmo tempo, lucrativa e sustentável.

Para Porter (1991), duas inquietações centrais enfatizam a escolha da estratégia competitiva: a primeira é a estrutura da indústria na qual a empresa compete, as indústrias diferem muito na natureza da competição e nem todas oferecem igual oportunidade de lucratividade continuada; e a segunda inquietação trata da preocupação central da estratégia que é a posição dentro da indústria.

No entanto, nenhuma dessas duas preocupações é, por si mesma, suficiente para guiar a escolha de estratégia. Uma empresa numa indústria muito atraente, por exemplo, pode ainda assim não obter lucros satisfatórios se tiver escolhido má posição competitiva, pois muitas vezes as barreiras de entrada que tornam uma indústria atraente para alguns competidores, mas para os novatos dificulta alcançar uma boa posição. A posição e a estrutura de uma indústria são dinâmicas. As indústrias podem tornar-se mais (ou menos) atraentes, com o tempo, à medida que obstáculos de entrada ou outros elementos da estrutura se modificam. Assim sendo, a posição competitiva reflete uma batalha interminável entre competidores.

A posição competitiva e a atração da indústria podem ser, ambas, condicionadas pela empresa. Empresas bem sucedida não só reagem ao seu ambiente, como também procuram influenciá-lo a seu favor. Na verdade, são as modificações na estrutura da indústria ou o

aparecimento de novas bases de vantagem competitiva que sublinham as oscilações substanciais na posição competitiva.

As empresas criam vantagem competitiva abrangendo ou descobrindo maneiras novas e melhores de pertencer numa indústria e levando-as ao mercado, o que constitui ato de inovação. A inovação, de maneira ampla, pode ser definida como melhorias de tecnologia, melhores métodos e caráter de fazer as coisas, ou seja, fazer diferente e melhor. A inovação pode ser evidenciada em modificações de produtos, mudanças de processo, novas abordagens de comercialização, novas formas de distribuição e novas concepções de âmbito. Os inovadores não só respondem As possibilidades de mudança, como também forçam-na para que se processe mais rapidamente.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010), inovação é compreendida como um conjunto de atividades relacionadas com a intenção de solucionar um problema, ou de sair na frente dos concorrentes do setor onde está inserida.

Para Porter (1991), as inovações influenciam na vantagem competitiva quando os concorrentes não conseguem uma nova forma de competir, ou simplesmente não querem ou não são capazes de reagir.

As diversas possibilidades de novas maneiras de competir aparecem geralmente de alguma descontinuidade ou variação na estrutura da indústria. Por vezes essas mudanças apresentam por muito tempo uma oportunidade que passou despercebida. Segundo Consoni et al (2010), as causas mais típicas das inovações que influenciam na vantagem competitiva são as seguintes:

1. **Novas tecnologias:** Mudanças tecnológicas criam novas possibilidades para o projeto de um produto, a maneira pela qual é comercializado, produzido ou entregue e os serviços suplementares proporcionados.

2. **Necessidades novas:** A vantagem competitiva é modificada ou criada conforme o tempo e a necessidade ou as suas prioridades se modificam de maneira significativa. Normalmente, concorrentes estabelecidos deixam de compreender as novas necessidades ou são incapazes de reagir porque para atendê-las precisariam de nova cadeia de valores.

3. **Aparecimento de novo segmento de indústria:** Ter a oportunidade de criar vantagem surge quando nasce um novo segmento distinto de uma indústria ou é concebida uma nova maneira de reagrupar os segmentos existentes. As possibilidades abrangem não só novos segmentos de clientela, mas, também, novas maneiras de produzir determinados itens na linha de produtos ou novas maneiras de atingir determinado grupo de clientes.

4. **Custos ou disponibilidade oscilante de insumos:** A vantagem competitiva se modifica frequentemente quando ocorre mudança significativa nos custos absolutos ou relativos de insumos como mão de obra, matérias-primas, energia, transporte, comunicações, mídia ou maquinaria. Isso pode refletir novas condições nas indústrias abastecedoras ou, talvez, a possibilidade de usar um tipo novo (ou diferente) de qualidade de insumo. Dessa forma, uma empresa adquire vantagem competitiva otimizando com base nas novas condições, enquanto os competidores estão amarrados a instalações e processos projetados para condições antigas.

5. **Mudanças nos regulamentos governamentais:** Os ajustes na natureza da regulamentação governamental, em áreas como padrões dos produtos, controles ambientais, restrições entrada e barreiras comerciais são outros estímulos comuns. As inovações que resultam em vantagem competitiva.

3 INDÚSTRIA DE REVESTIMENTO CERÂMICO

3.1 DINÂMICA PRODUTIVA

A cerâmica para revestimento esmaltada constitui um segmento da indústria de transformação, de capital intensivo, inserido no ramo de minerais não-metálicos, e tem como atividade a produção de pisos e azulejos, representando, juntamente com a cerâmica estrutural vermelha (tijolos, telhas e outros refratários), as louças, a cal e o vidro, uma cadeia produtiva que compõe o complexo industrial de materiais de construção. (GORINI; CORREA, 1999)

A indústria do revestimento abrange a produção de placas cerâmicas utilizadas na construção civil para revestimento de diferentes áreas, sejam em ambientes internos ou externos. Segundo Souza et al. (1993), o setor atua como fornecedor para a indústria de construção civil e tem a demanda influenciada diretamente pelas flutuações do nível dessa atividade. Seus produtos concorrem com uma série de substitutos como pedras naturais, revestimentos têxteis e de papel, vinil, madeiras e argamassas.

3.1.1 Produto

A cerâmica é produzida a partir do umedecimento da argila para facilitar seu manuseio em seguida sendo submetida a altas temperaturas, fator este que lhe atribui rigidez e resistência mediante a fusão de certos componentes da massa. Em função de vários fatores, como propriedades, matérias-primas empregadas e utilização dos produtos fabricados, os segmentos que compõem o setor cerâmico possuem características diferentes.

A ANFACER subdivide o setor cerâmico em oito grupos de produtos que apresentam características bem diferentes, principalmente quando se trata do quesito avanço tecnológico. A seguir são listadas as subdivisões do setor cerâmico de acordo com a ANFACER e alguns exemplos de cada grupo:

1. Cerâmica vermelha: tijolos, blocos, telhas, lajes e tubos cerâmicos;
2. Cerâmica branca: louça sanitária, louça de mesa, isoladores elétricos, cerâmica artística (decorativa e utilitária) e cerâmica técnica para fins diversos;
3. Materiais Refratários: Este grupo é classificado quanto à matéria-prima: sílica, sílico-aluminoso, aluminoso, mulita, entre outros;
4. Isolantes térmicos: Refratários isolantes, isolantes térmicos não-refratários e fibras ou lãs cerâmicas com características isolantes;

5. Abrasivos: Óxido de alumínio eletrofundido e o carbetto de silício.
6. Vidro, Cimento e Cal;
7. Cerâmica de Alta Tecnologia/Cerâmica Avançada: Este grupo é classificado de acordo com as funções, em: eletroeletrônicos, químicos, térmicos, nucleares entre outros;
8. Revestimentos Cerâmicos: Piso, porcelanato, revestimento para parede e para fachadas.

O foco deste trabalho é o grupo de revestimento cerâmico, portanto a seguir serão detalhados os produtos que estão inseridos neste segmento, bem como a estrutura de custos, o processo produtivo e as características da indústria de revestimento cerâmico.

Segundo Gorini e Correa (1999), as principais características técnicas dos revestimentos cerâmicos são relativas à absorção de água, abrasão superficial, resistência a manchas e a ácidos, dureza e choque térmico. Quanto maior a absorção de água, mais poroso e menos resistente é o material. Um revestimento poroso, como o azulejo por exemplo, não é tão resistente ao impacto e deve ser evitado em locais de grande circulação.

Dependendo da matéria-prima utilizada na produção do revestimento ele pode apresentar diferentes características. A tonalidade, por exemplo, varia de acordo com a qualidade dos insumos, os corantes utilizados, a queima e outros fatores do processo de produção. Outra característica utilizada para segmentar os produtos do setor é a dimensão, geralmente sendo o piso e o porcelanato os produtos de maiores dimensões e o revestimento de fachada no lado oposto, com as menores medidas.

Na tabela a seguir apresenta-se a produção brasileira por tipo de produto no período de 2010 a 2013:

Tabela 1 : Produção brasileira por tipo de produto: 2010/2013 (milhões m²)

Produto	2010	2011	2012	2013	% 2013
Piso	520	587	584	588	67,5%
Parede	151	162	172	166	19,1%
Porcelanato	60	72	86	93	10,7%
Fachada	22	24	24	24	2,8%
Total	753	845	866	871	100,0%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da ANFACER, 2014a.

Na tabela 1 pode-se observar que entre os produtos da indústria de revestimento cerâmico o piso é o mais produzido e utilizado no setor, com 67,5 % de participação na produção de 2013. Seguido pelo revestimento destinado à aplicação em paredes, nesse caso, o azulejo. O revestimento cerâmico de maior absorção de água é o azulejo, sendo o

revestimento menos resistente e conseqüentemente é indicado para a parede, visto que sofre pouco impacto.

Entre os produtos apresentados o porcelanato é o de maior resistência. A matéria-prima utilizada na sua produção é diferenciada, apresentando baixíssima absorção de água. Com isso o produto exibe uma melhor resistência e durabilidade comparado aos demais tipos. Segundo Constantino, Rosa e Corrêa (2006) o porcelanato é atualmente a cerâmica de revestimento que apresenta as melhores características técnicas e estéticas, se comparada com as demais cerâmicas encontradas no mercado. Tal sucesso se deve a um longo processo de desenvolvimento tecnológico, o qual permitiu a elaboração de um material constituído por fases cristalinas de elevada dureza. Segundo os autores a absorção de água é de no máximo 0,5%.

Os produtos cerâmicos de revestimento podem ser esmaltados e não-esmaltados, sendo a cobertura vítrea de esmalte que impermeabiliza e decora a face da placa cerâmica a diferença entre eles. Estas características, funcional e estética, têm proporcionado maiores vantagens sobre os produtos fabricados com outras matérias-primas.

Como ocorre na maioria dos mercados, o revestimento cerâmico possui produtos substitutos como parte do padrão de concorrência setorial. O setor concorre com diversos produtos no âmbito dos pisos, como pedras naturais, madeiras, revestimentos têxteis, concretos pré-fabricados ou moldados, argamassas, carpetes, entre outros.

Na tabela 2 é feita a comparação entre os revestimentos cerâmicos e seus substitutos, expondo sete categorias avaliadas de acordo com cada produto.

Tabela 2 : Comparação entre os revestimentos cerâmicos e seus substitutos

5 - Ótima 4 - Boa 3 - Regular 2 - Ruim 1 - Péssima	Limpeza e Higiene	Incombustibilidade	Impermeabilidade	Resistência das cores	Compressão	Indeformabilidade	Durabilidade
Rev Cerâmico Esmaltado	5	5	5	5	5	5	5
Rev Cerâmico Não Esmaltado	3	5	4	4	5	5	4
Piso de PVC	4	1	5	2	4	4	3
Carpete	1	1	1	1	2	2	2
Mármore e Granito	3	5	5	5	5	5	4
Pisos de Borracha	3	1	5	4	4	4	3
Tacos de Madeira	3	1	3	3	2	2	3

Fonte: Constantino et al, 2006.

Os revestimentos esmaltados são cada vez mais utilizados devido a suas características funcionais e estéticas. Pode-se observar na tabela 2 que eles possuem numerosas vantagens sobre outros produtos. O produto que apresenta melhor avaliação após o revestimento esmaltado, tornando-se o principal competidor, é o mármore e granito. Contudo, além de ser melhor nos itens de limpeza e higiene e durabilidade, o revestimento esmaltado também é mais barato, constituindo mais uma vantagem em relação ao mármore e granito.

3.1.2 Estrutura de Custos

Os custos representam outro fator importante na consolidação das vantagens ou desvantagens competitivas. Por isso faz-se fundamental a análise da composição de custos industriais na produção de revestimentos cerâmicos.

Os fatores de maior participação no custo de produção são a energia térmica e o esmalte, cada um correspondendo a pouco mais de 20% do total dos custos. Na tabela 3 pode-se observar os principais itens da composição do custo:

Tabela 3 : Composição de custos industriais na produção de revestimentos cerâmicos

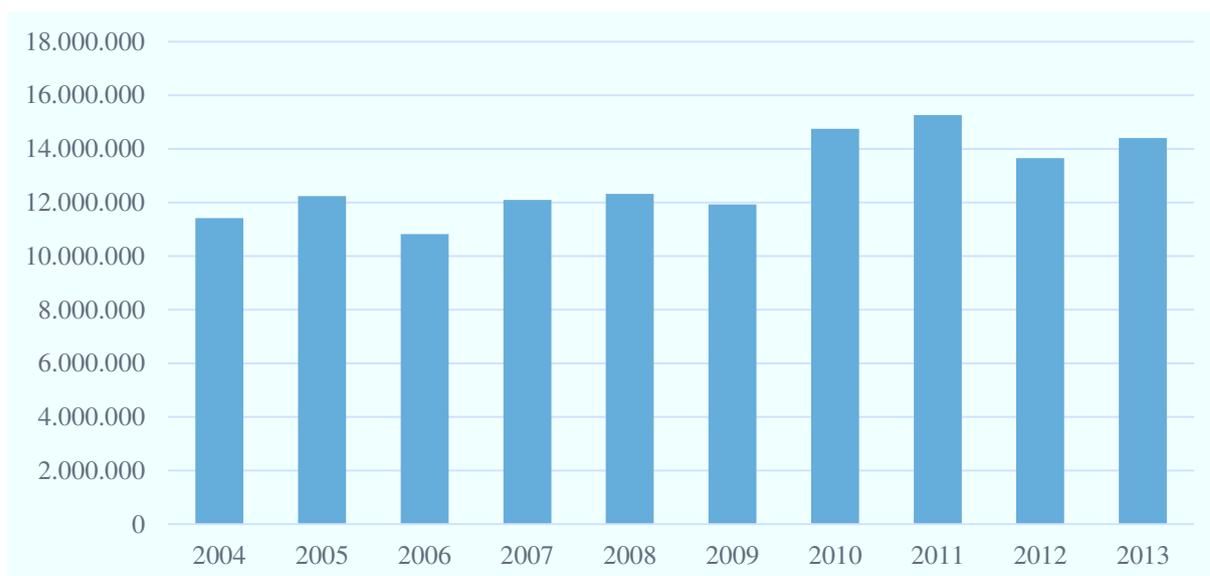
Itens de Custo	Via Seca (%)	Via Úmida (%)	Média Geral (%)
Energia Elétrica	8,1	5,7	7,4
Energia Térmica	23,0	19,3	21,9
Esmalte	23,0	19,0	22,2
Matéria-Prima Natural	5,8	13,4	8,1
Embalagem	4,9	6,4	5,3
Mão de Obra Direta	10,3	11,8	10,7
Mão de Obra Indireta	4,2	4,0	4,1
Manutenção	6,4	7,8	6,8
Materiais Auxiliares	1,7	4,0	2,4
Outros	12,6	8,6	11,1
Total	100	100	100

Fonte: Censo ANFACER, 2009.

Segundo Constantino, Rosa e Corrêa (2006) a energia térmica e o esmalte são insumos particularmente delicados, pois são responsáveis diretos pela qualidade dos produtos: os esmaltes pela beleza estética e desempenho técnico da superfície do acabamento, e a energia térmica, que em função do ciclo de queima são conferidas as propriedades cerâmicas aos produtos como resistência e absorção de água.

Em relação à questão energética no estado de Santa Catarina, foco deste estudo, é importante ressaltar que no ano de 2000 ocorre a implantação de infraestrutura do gás natural como importante fonte energética para a indústria do setor no sul de Santa Catarina, beneficiando o arranjo produtivo local de Criciúma, um dos principais do país. Inicialmente a empresa Eliane passa a utilizar o gás natural e logo é seguida pelas demais empresas. Pode-se observar no gráfico 1 o consumo do gás natural das empresas associadas ao SINDICERAM:

Gráfico 1: Consumo de gás natural das empresas associadas ao SINDICERAM (m³)



Fonte: Elaborado com base nos dados do SINDICERAM, 2014.

Desde a implantação as empresas do setor de revestimento cerâmico de Santa Catarina tornaram-se os principais consumidores desse combustível. Atualmente, o combustível representa de 19% a 23% do custo final do produto, limitando, por exemplo, a competitividade internacional do produto brasileiro. Segundo Firjan (2011), a tarifa média paga pelo gás natural no Brasil é 17% superior à média observada de um conjunto de 23 países estudados e duas vezes superior à tarifa média dos demais países do BRICS, destacando que a China é o maior exportador mundial de revestimento cerâmico, como será demonstrado mais adiante.

3.1.3 Processo produtivo

O termo cerâmica é derivado do grego “keramos”, que significa “terra queimada” e é usado para designar materiais inorgânicos, obtidos a partir de compostos não metálicos e solidificados por processo de queima. (OLIVEIRA; MAGANHA, 2006)

A principal matéria-prima utilizada na produção da cerâmica é a argila. Além das argilas existem outros materiais cerâmicos, principalmente os chamados não-argilosos, que, misturados a elas, produzem as chamadas massas ou pastas cerâmicas. Outrossim, pode-se adicionar à massa outros ingredientes como quartzo, feldspato e bentonita.

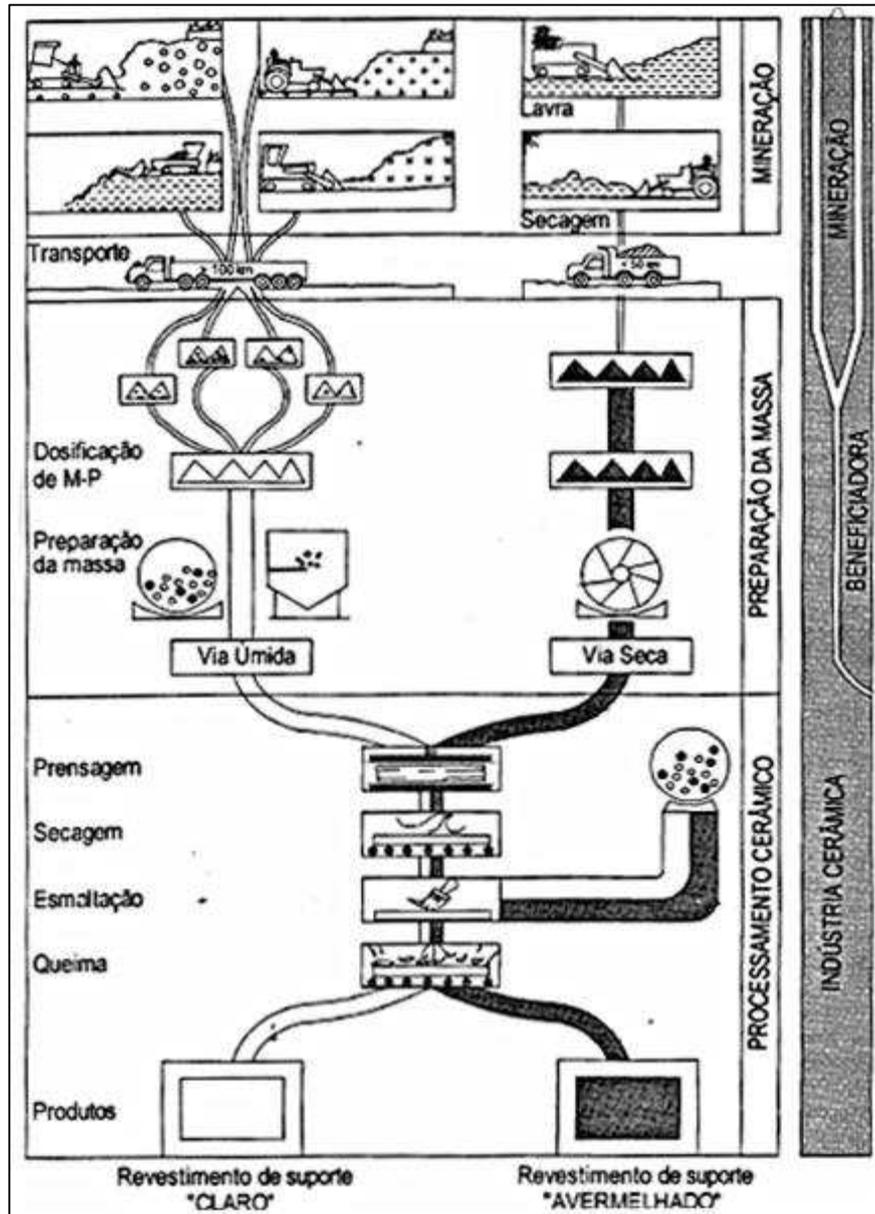
Os materiais argilosos apresentam grande variedade de tipos e composições. Geralmente, na produção da massa (barbotina) são utilizadas misturas de diversos tipos e características distintas, que resultam na composição desejada. Já os materiais não-argilosos são utilizados em mistura com argilas, quando estas não os contêm. Servem para formar o esqueleto do corpo cerâmico ou para promover a fusão da massa. Os compostos minerais normalmente utilizados são quartzo, feldspato e calcário. (GORINI; CORREA, 1999)

Segundo Oliveira e Maganha (2006) os processos de fabricação empregados pelos diversos segmentos cerâmicos assemelham-se entre si parcial ou totalmente, podendo diferir de acordo com o tipo de peça ou material desejado. De um modo geral, a manufatura de produtos cerâmicos compreende as etapas de:

- Preparação da matéria-prima e da massa;
- Formação das peças (prensagem);
- Tratamento térmico (secagem e queima);
- Esmaltação e decoração.

Uma forma de classificação da produção é baseada na preparação da massa, sendo a produção via seca e via úmida as duas possibilidades. No fluxograma do processo produtivo exibido na figura 4 fica clara a diferença entre as duas formas de classificação na preparação da massa.

Figura 4: Fluxograma do processo de produção de revestimentos prensados



Fonte: Gorini e Corrêa, 1999.

Na preparação da massa via seca dois ou três tipos de argilas são trituradas. Essa forma de produção possui vantagens de menor custo energético e de manutenção das instalações, além do menor impacto ambiental. Contudo a via seca apresenta alguns limites tecnológicos que não permitem a obtenção de um grau de finura comparável ao da via úmida, além de não processar uma mistura com vários elementos de natureza diversa simultaneamente.

Segundo Nunes (2011), o processo via úmida é o mais utilizado no sul do Brasil, compreendendo operações de moagem a úmido, seguidas de secagem e granulação por atomizador. No processo via úmida, vários tipos de argilas são moídas, em um moinho

diferente do utilizado no processo via seca, juntamente com água e defloculante. Segundo Brum (2005, p.75) a qualidade da massa que sai dos moinhos é resultante do tipo de processo utilizado. Pela via úmida se consegue uma massa bem mais homogênea com maior produtividade nas prensas e mais resistência mecânica. Na via seca não é possível a obtenção de uma granulometria comparável à da via úmida. Em suma, a qualidade da massa preparada no processo via úmida é superior.

A principal vantagem da via úmida sobre a via seca é a qualidade final do produto. O processo de moagem utilizado torna a pasta cerâmica mais homogênea. Com isso o produto se torna mais resistente e menos impermeável. Outra vantagem é a coloração clara obtida no processo via úmida, que é mais apreciada pelos consumidores. No quadro 1 estão apresentadas as características obtidas em cada processo de produção.

Quadro 1: Processo de fabricação da massa cerâmica: via úmida e via seca

Características	Via Úmida	Via Seca
Resistência Térmica	maior	Menor
Resistência Mecânica	maior	Menor
Impermeabilidade	maior	Menor
Tempo de Produção	maior	Menor
Homogeneidade	maior	Menor
Custo de Mão-de-obra	maior	Menor
Custo de Energia	maior	Menor
Custo Ambiental	maior	Menor
Coloração	branca	Vermelha

Fonte: Junior, 2008.

O processo via úmida apresenta muito mais vantagens quando se trata de qualidade do produto. Contudo, como já foi citado anteriormente, o processo via seca obtém custo de produção menor, tanto em termos de energia e mão-de-obra, como da menor necessidade de estoques para matérias-primas. Ademais, o consumo menor de energia no processo via seca traduz-se em um menor impacto ambiental.

3.2 DINÂMICA TECNOLÓGICA

O desenvolvimento tecnológico é um fator de extrema relevância no setor de revestimento cerâmico, visto que a produção é em grande medida automatizada e o nível tecnológico utilizado pelas empresas traduz-se em diferenças na qualidade do produto e na eficiência produtiva. O desenvolvimento de tecnologias no setor no país ocorreu de maneira

mais significativa a partir das décadas de 1980 e 1990. Nesse período, iniciou o processo de reestruturação e modernização tecnológica da indústria de revestimento, com investimentos em equipamentos, novos produtos, métodos de gestão, capacitação e treinamento profissional. Como importante marcos inovativos e estruturantes desse período, podem ser citados a implantação do processo de queima rápida (monoqueima) nos anos 80, a produção das placas porcelanizadas (porcelanatos) no final dos anos 90, bem como a consolidação do primeiro cluster de revestimentos brasileiro em Santa Catarina. (BRASIL, 2009)

Na década de 1990, como parte do processo de abertura comercial da economia brasileira, decorreu um grande esforço de modernização das unidades fabris, permitindo um aumento da produção e melhoria da qualidade dos produtos. As vendas no mercado externo exigiram das empresas níveis de qualidade internacional e um grande esforço para a certificação de seus produtos.

As empresas de revestimento cerâmico no Brasil são dependentes de bens de capitais produzidos externamente, principalmente na Itália. Faz parte da estratégia ofensiva da indústria italiana de máquinas e equipamentos o financiamento aos produtores, assessoria técnica e treinamento dos trabalhadores. O fato relativamente novo é a exportação chinesa de máquinas e equipamentos utilizados na produção de revestimento cerâmico, deixando de exportar apenas o revestimento para o Brasil. Isso demonstra uma mudança de atuação, integrando à montante na cadeia de produção, o que afeta também os principais produtores dos bens de capital, nesse caso, Itália e Espanha. Igualmente, esse fato demonstra que os chineses também estão produzindo produtos de maior valor agregado para exportação no setor, além de competir em outro nível da cadeia produtiva.

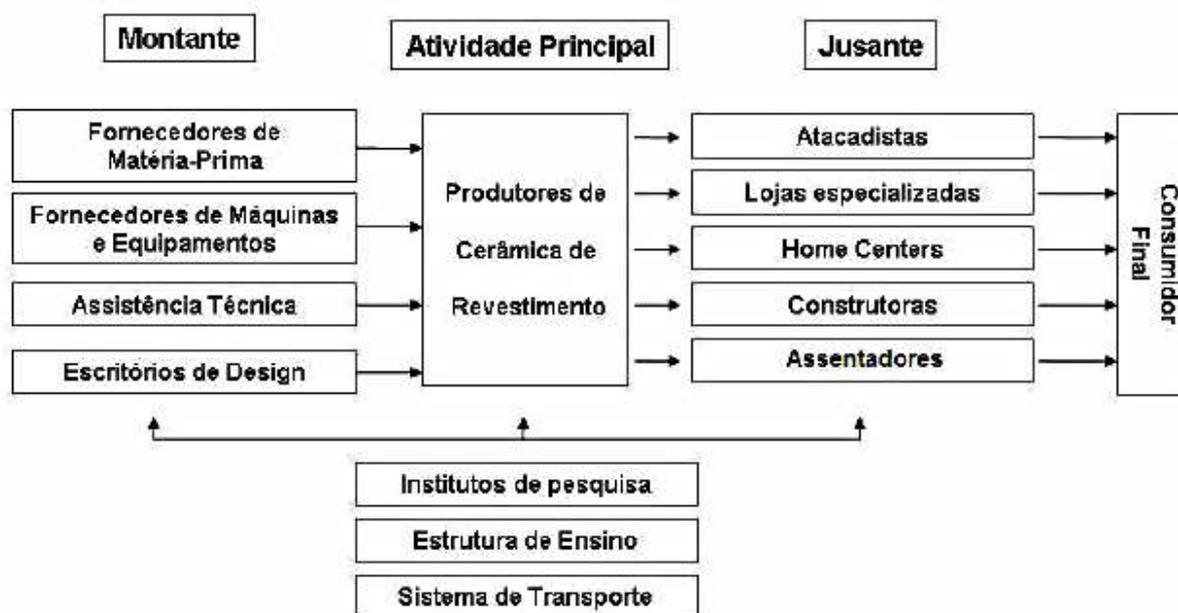
Em linhas gerais, a tecnologia industrial utilizada vem apresentando uma relativa continuidade, com aprimoramentos incrementais que tem possibilitado melhorias tanto nas propriedades técnicas quanto no aspecto estético dos revestimentos. Atualmente, não há praticamente diferenças relevantes no padrão tecnológico (processo e equipamentos) entre as indústrias brasileiras e as dos demais principais países líderes produtores (Itália, Espanha e China). Ao contrário, o parque industrial brasileiro, por ter sua estruturação mais recente do que os europeus, conta com inúmeras plantas mais modernas e produtivas. Esta situação é especialmente acentuada no APL de Santa Gertrudes.

No geral os avanços dependem, em grande monta, dos esforços realizados pelas indústrias de bens de capital e de materiais químicos, e em menor escala, pelos produtores cerâmicos.

3.3 ESTRUTURA DE MERCADO E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA

A estrutura da cadeia produtiva de revestimento cerâmico é formada por segmentos produtivos à montante e à jusante. À montante pode-se destacar os fornecedores de matéria-prima, os fornecedores de máquinas e equipamentos, entre outros. À jusante estão as atividades que têm o papel de intermediador até o produto chegar ao cliente, refere-se à distribuição. É importante salientar o papel das instituições de apoio, como centros tecnológicos, escolas técnicas e universidades que se destacam no desenvolvimento de ações que capacitam os produtores da atividade principal, bem como para os demais atores da cadeia produtiva.

Figura 5: Cadeia Produtiva de Cerâmica para Revestimento



Fonte: Cario et al, 2007.

Entre os elementos essenciais da competitividade setorial pode-se destacar a formação de aglomerados, ou seja, o processo produtivo cerâmico suceder sob forma de aglomeração de empresas em uma determinada localização. Os principais exemplos desse elemento são Sassuolo na Itália e Castellón na Espanha. A presença de diversas empresas produtoras de revestimento, fornecedores de insumos, fornecedores de máquinas e equipamentos, mão-de-obra qualificada, estrutura de ensino e pesquisa, associações sindicais, possibilita as ocorrências de eficiência coletiva e de ganhos de economias externas. Essa proximidade permite uma maior especialização das empresas envolvidas, bem como realizar investimento

em tecnologia, aperfeiçoar técnicas de produção, entre outros benefícios que resultam em ganhos competitivos coletivos.

Segundo Souza et al., (1993), o padrão de concorrência da indústria de cerâmica de revestimento é resultante da heterogeneidade de custos, dos diferenciais de qualidade e diferenciação de produto, permitindo ocorrência de uma situação combinada entre a liderança de custo e a liderança pela diferenciação de produto.

Os produtos do setor apresentam diferentes padrões de qualidade, traduzindo-se em diferenças de preços em disputa no mercado. Isto ocorre entre empresas líderes do mercado, pois as pequenas e médias apresentam nível tecnológico e padrão organizacional semelhantes e não possibilitam diferenças de preço significativas entre si. Destaca-se também, como parte do padrão de concorrência do setor, a presença de produtos substitutos, como já foi citado na seção 3.1.1, como pedras naturais, revestimentos têxteis, madeiras, etc.

Outra característica do produto da indústria de revestimento cerâmico é a presença de significativa diferenciação. Empresas do setor adotam diferentes estratégias de desenvolvimento de linhas de produtos visando atender diferentes segmentos do mercado consumidor. É dada ênfase à qualidade, em seus aspectos físicos e estéticos, para isso desenvolve-se capacidade interna de pesquisa e mantém-se relação com fornecedores visando alterar a composição e o design dos produtos.

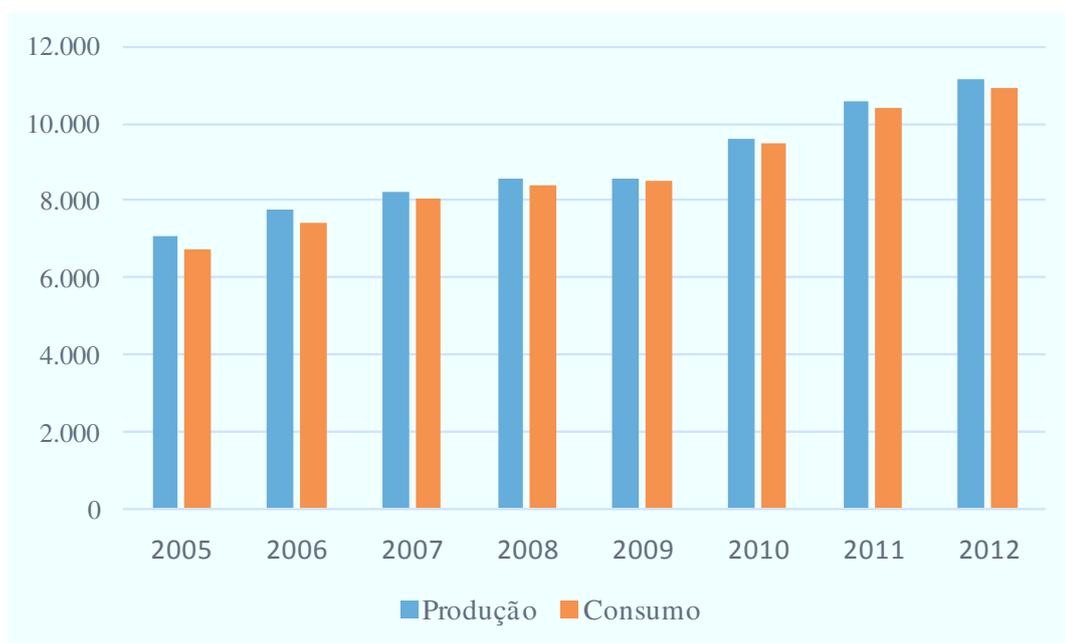
Segundo Campos, Nicolau e Cário (1998), as empresas líderes de mercado obtêm marcas reconhecidas no mercado consumidor, cujos atributos de qualidade e preço servem de referência para o restante do mercado. Estas adotam estratégia de maior consolidação de suas marcas através de ações voltadas à comercialização mais ágil e moderna de seus produtos, aperfeiçoando as relações com distribuidores, instalando showrooms nos principais centros consumidores e desenvolvendo projetos de lojas monomarcas por meio de franquias.

Em seguida são apresentados indicadores do setor a nível mundial e nacional buscando demonstrar a estrutura dos mercados, bem como analisar os principais competidores.

3.3.1 Mercado mundial

O cenário mundial do mercado cerâmico vem se modificando com o passar dos anos. A crise imobiliária nos Estados Unidos e Europa, juntamente com a expansão da China como mercado exportador tiveram reflexos diretos no setor. Nos últimos anos, países como Brasil, Itália, Espanha e Índia lutam pelas segunda e terceira colocações, pois a China é a maior exportadora e com larga vantagem em relação aos demais países.

Gráfico 2: Produção e consumo mundial de revestimento cerâmico: 2005/2012 (milhões m²)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da ANFACER, 2014a.

A crise econômica mundial, juntamente com o fato das economias centrais encontrarem-se em um estado amadurecido, fez com que o consumo dos Estados Unidos e Europa apresentassem resultados não tão positivos quando comparados aos outros países. Enquanto quem impulsiona o crescimento sustentável da produção e do consumo de revestimento cerâmico são as economias ditas em desenvolvimento.

Na divisão da produção mundial por áreas fica clara a magnitude do mercado asiático, mesmo com uma participação de 65,1% na produção mundial em 2005, o continente obteve um crescimento de 38% no período de 2005 a 2012, quando o market share encontrava-se em 68,7%.

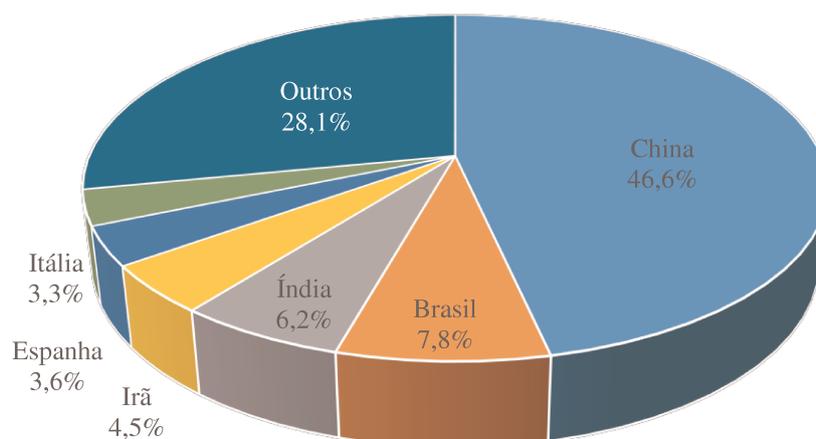
Tabela 4: Produção de revestimento cerâmico por área: 2005 e 2012

Áreas	Produção em 2005 (milhões m ²)	Produção em 2012 (milhões m ²)	% na produção mundial - 2005	% na produção mundial - 2012	Varição produção 2012/2005
União Européia (27)	1.076	1.168	12,6%	10,5%	9%
Europa outros¹	395	532	4,6%	4,8%	35%
América do Norte²	252	300	3,0%	2,7%	19%
América Central e do Sul	896	1.138	10,5%	10,2%	27%
Ásia	5.542	7.674	65,1%	68,7%	38%
África	347	349	4,1%	3,1%	1%
Oceania	7	5	0,1%	0,0%	-29%
Total	8.515	11.166	100,0%	100,0%	31%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados de Stock (2010 e 2013).

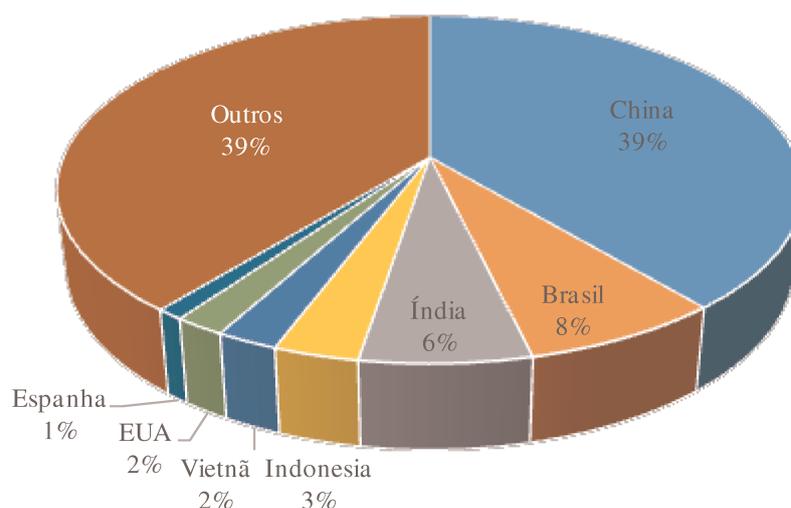
O destaque do continente asiático no setor é resultado na maior parte da participação chinesa, cuja vem aumentando constantemente na produção, consumo e exportação da indústria de revestimento. No ano de 2005 a China obteve 35,3% de participação na produção do mercado mundial e 30,3% no consumo. Enquanto o Brasil, segundo colocado nos dois indicadores, apresentou apenas 8,02% da produção e 6,5% do consumo.

Gráfico 3: Participação dos principais países produtores de revestimento cerâmico - 2012



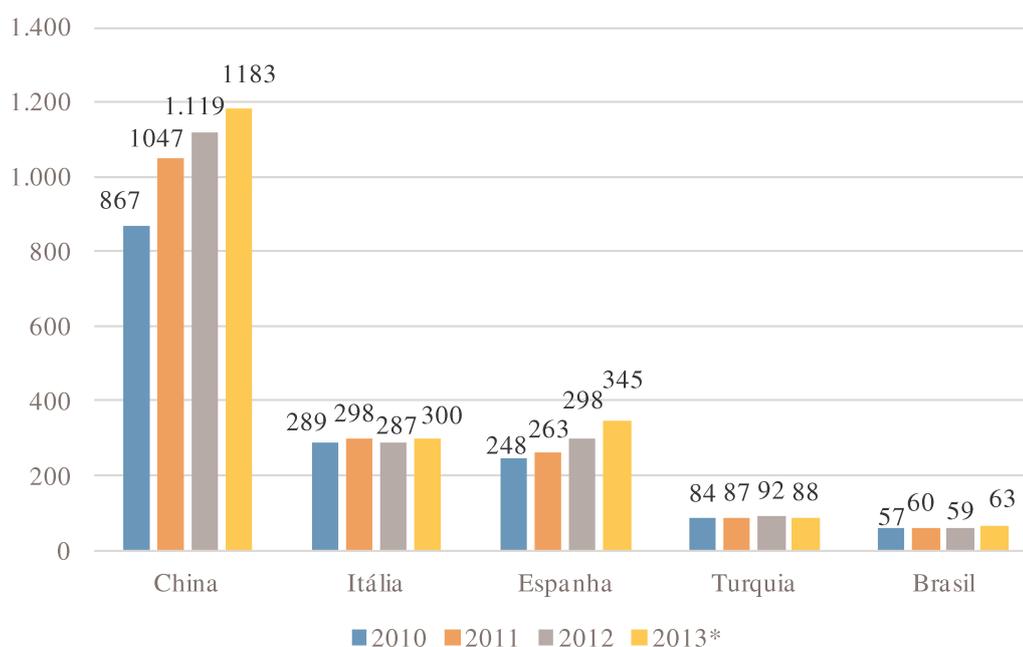
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da ANFACER, 2014a.

Observa-se que os três principais produtores e consumidores são os mesmos, sendo todos países considerados em desenvolvimento e com perspectivas de crescimento econômico maiores. Os três países juntos detêm 60,5% da produção mundial, em 2012, enquanto em 2005 os mesmos três países possuíam 47,6%. Dentre eles apenas o Brasil perdeu market share, com uma queda de 0,3 pontos percentuais.

Gráfico 4: Participação dos principais consumidores de revestimento cerâmico - 2012

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da ANFACER, 2014a.

Já o consumo dos três principais países agrupados alcança 52,5% do total mundial, percebe-se que o consumo é menos concentrado quando comparado à produção. Esse fato deve-se a países que consomem mas não produzem revestimento cerâmico, ou produzem menos do que consomem.

Gráfico 5: Principais exportadores de revestimento cerâmico: 2010/2013 (milhões m²)

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da ANFACER, 2014a. * Estimativa da Anfacer.

Segundo dados do gráfico 5 os maiores exportadores de produtos de revestimentos cerâmicos são praticamente os mesmos que aparecem como principais produtores. Os cinco primeiros respondem por 77,6% do total exportado, entretanto Espanha e China vêm aumentando sua participação nos últimos anos enquanto que os demais países mantêm um desempenho estável. Destaca-se a magnitude do mercado chinês e o rápido crescimento, levando-se em conta que em 2000 as exportações chinesas eram de 24 milhões de m², os números da China impressionam e convencem sobre seu potencial de crescimento.

Tabela 5 : Principais importadores de revestimento cerâmico: 2005/2012 (milhões m²)

País/Ano	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Varição 12/05
Arábia Saudita	80	89	77	99	116	117	129	150	88%
Estados Unidos	245	254	202	157	124	130	131	139	-43%
França	110	110	110	112	101	103	107	105	-5%
Iraque	2	3	10	23	40	60	79	98	4800%
Alemanha	90	87	83	80	78	80	90	87	-3%
Rússia	35	42	47	54	30	41	56	70	100%
Outros	1.153	1.270	1.381	1.411	1.275	1.440	1.583	1.709	48%
Total	1.715	1.855	1.910	1.936	1.764	1.971	2.175	2.358	37%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da ANFACER, 2014a.

Entre os principais importadores percebe-se variações diversas entre os países no período analisado. Os Estados Unidos apresentavam grande exportação em meados da década, sendo o maior importador do mundo, bem como também do Brasil, porém teve uma queda constante atingindo seu auge no primeiro ano pós-crise. Após a queda o país demonstrou estabilidade nos anos seguintes, talvez demonstrando um possível recomeço de crescimento sustentável.

3.3.2 Mercado brasileiro

A indústria de cerâmica para revestimentos no Brasil surgiu a partir de antigas fábricas de tijolos, blocos e telhas de cerâmica vermelha (GORINI; CORREA, 1999). Já na década de 90, o país passava por diferentes processos de adaptação da estrutura econômica nacional às mudanças que vieram como resultado das políticas econômicas do período. Entre esses processos o de maior impacto foi a abertura comercial, que gerou um aumento da entrada de produtos estrangeiros no país, aumentando a concorrência no mercado interno. Com isso as empresas nacionais tiveram que se adaptar à essa nova conjuntura econômica, ou seriam

superadas facilmente pelos produtos estrangeiros, principalmente pelos chineses, no caso do revestimento cerâmico.

O setor passou pelo processo de reestruturação, com modernização e adaptação das empresas. Ocorreram investimentos em novos equipamentos, tecnologias mais modernas, novos métodos de gestão, além de aperfeiçoamento de pessoal. Com isso as empresas buscavam elevar a sua competitividade para enfrentar produtos vindos de outros países de uma maneira mais. As exportações exigiram das empresas níveis de qualidade internacional e um grande esforço do setor na direção da certificação de seus produtos, pois o câmbio já não era mais favorável às exportações (GORINI e CORREA, 1999).

A produção no Brasil é concentrada em algumas regiões. A região de Criciúma, em Santa Catarina, que tem reconhecimento como polo internacional, concentra as maiores empresas brasileiras. Nessa região as empresas produzem com tecnologia via úmida e competem por design e marca, em faixas de preços mais altas. Os outros dois polos encontram-se no Estado de São Paulo (Mogi-Guaçu e Santa Gertrudes). As empresas da capital e Mogi Guaçu produzem com tecnologia via úmida, enquanto em Santa Gertrudes a tecnologia utilizada pela maioria das empresas é via seca.

Os polos em Santa Catarina e em Mogi-Guaçu, foram criados em uma fase de substituição de importações e suas operações se iniciaram nos anos de 1960/1970. O terceiro polo, localizado em Santa Gertrudes teve uma história muito diferente. Iniciou como uma operação setorial informal e cresceu produzindo revestimentos mais baratos para famílias de classe média e baixa.

No Nordeste do país, distribuídas em diversos estados, encontram-se diferentes empresas do setor cerâmico. A indústria daquela região, que passou por sérias dificuldades na década de 1990, retomou o crescimento nos anos 2000, em decorrência do crescimento econômico dos estados do nordeste. Essa retomada influenciou diretamente na decisão de empresas catarinenses – Eliane e Moliza no início da década e Itagres no final dos anos 2000 – a inaugurarem unidades industriais na região. Mais recentemente, em 2013, a empresa Portobello iniciou a construção de uma unidade em Alagoas.

Esse movimento de empresas criando novas unidades no Nordeste, impulsionado pelas condições favoráveis, como existência de matéria-prima, energia viável, e um mercado consumidor em desenvolvimento, expressa a possibilidade, e tendência, da região tornar-se um polo em futuro próximo.

As vantagens competitivas que deram origem aos agrupamentos brasileiros estão na combinação de três fatores: disponibilidade de fontes de matérias-primas qualificada e

insumos energéticos, proximidade de mercados consumidores e capacitação local prévia de trabalhadores e empresários em setores correlatos, como a cerâmica vermelha e estrutural (CABRAL et al., 2008).

A partir dessas condições, os agrupamentos atraíram fornecedores, empresas de comercialização, desenvolvimento e inovação, instituições de pesquisa, de apoio em design, instituições de ensino e outros empreendimentos relacionados. Atualmente, cada cluster atua em diferentes segmentos e explora diferentes vantagens competitivas.

O polo de Criciúma desfruta da posição de liderança nacional em qualidade e design. Enquanto o cluster de Santa Gertrudes compete fundamentalmente em preços e oferece grande volume de produção, destinando seus produtos a segmentos populares de mercado.

Historicamente o estado de Santa Catarina teve seu polo de revestimento desenvolvido com foco no mercado externo, mesmo com a participação da produção exportada sendo em torno de 30%, o estado era o polo de maior participação nas vendas para o mercado externo. A partir da queda de importação dos Estados Unidos, maior importador do produto catarinense, a exportação do estado do sul teve uma queda brusca e constante, o que será analisado com detalhes no último capítulo deste trabalho.

O quadro a seguir realiza uma comparação entre a região sul, sendo Santa Catarina o principal representante da região, e o estado de São Paulo na produção de revestimento cerâmico.

Tabela 6 : Produção da região sul, São Paulo e Brasil: 2005/2012

Ano	Região Sul		São Paulo		Outros		BRASIL	
	milhões m ²	Particip.						
2005	154,08	27,11%	361,12	63,53%	53,20	9,36%	568,4	100%
2006	148,03	24,91%	387,75	65,26%	58,42	9,83%	594,2	100%
2007	143,27	22,49%	430,89	67,63%	62,94	9,88%	637,1	100%
2008	144,98	20,32%	485,32	68,03%	83,10	11,65%	713,4	100%
2009	146,77	20,53%	482,74	67,53%	85,39	11,94%	714,9	100%
2010	154,25	20,47%	510,39	67,74%	88,86	11,79%	753,5	100%
2011	159,21	18,86%	587,00	69,53%	98,09	11,62%	844,3	100%
2012	150,35	17,36%	615,02	71,03%	100,53	11,61%	865,9	100%
% 12/05	-2,42%		70,31%		88,97%		52,34%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em ASULCER (2014) e ANFACER (2014).

No período de 2005 a 2012 a região sul apresentou uma pequena queda na produção, que, devido ao crescimento de 70,31% da produção do estado de São Paulo, resultou em uma perda de 10 pontos percentuais da participação na produção nacional. É interessante ressaltar o crescimento da participação do grupo “Outros”, sendo representado na sua maioria pelo Nordeste, região que aponta uma tendência de se tornar um novo polo concentrador da indústria cerâmica. As empresas instaladas nos estados do Nordeste costumam receber

incentivos fiscais dos governos locais como incentivo para atrair novas indústrias. Ademais, a região possui recursos minerais para utilizar na produção e o custo com mão-de-obra é mais barato comparado aos custos do sudeste e sul.

A produção de cerâmica para revestimentos no Brasil também pode ser classificada de acordo com o processo de preparação da massa, ou seja, via úmida e via seca. Segundo a Anfacer, em 2012 73% da produção nacional foi realizada via seca, sendo o polo de Santa Gertrudes o principal representando dessa forma de produção, enquanto apenas 27% foi via úmida, polos de Mogi-Guaçu e Criciúma utilizam na sua maioria a produção via úmida.

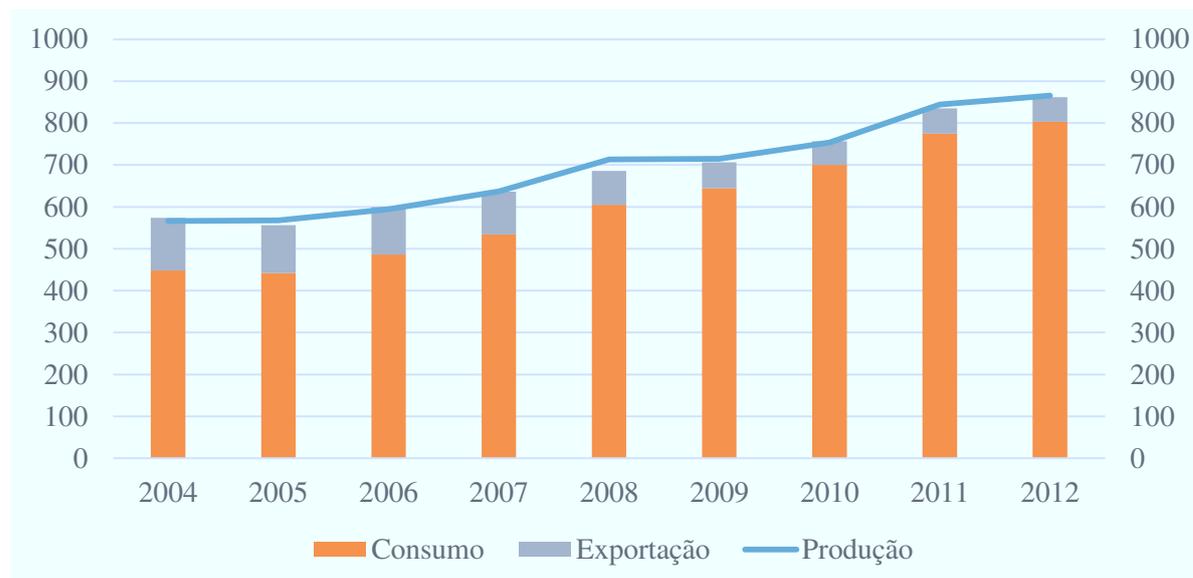
Tabela 7 : Vendas no mercado interno da região Sul, São Paulo e Brasil: 2005/2012

Ano	Região Sul		São Paulo		Outros		BRASIL	
	milhões m ²	Particip.						
2005	91,94	20,79%	304,14	68,77%	46,16	10,44%	442,24	100%
2006	98,18	20,30%	336,64	69,61%	48,78	10,09%	483,6	100%
2007	103,29	19,32%	376,96	70,50%	54,46	10,18%	534,71	100%
2008	116,42	19,23%	412,34	68,11%	76,64	12,66%	605,4	100%
2009	124,84	19,37%	438,68	68,07%	80,95	12,56%	644,47	100%
2010	136,84	19,56%	474,68	67,85%	88,07	12,59%	699,59	100%
2011	146,99	18,97%	531,49	68,61%	96,20	12,42%	774,68	100%
2012	147,37	18,35%	558,16	69,49%	97,73	12,17%	803,26	100%
% 12/05	60,29%		83,52%		111,72%		81,63%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em ASULCER (2014) e ANFACER (2014).

Nas vendas para o mercado interno, apresentadas na tabela 7, pode-se perceber que todos grupos apresentaram crescimento, impulsionado pelo aquecimento da atividade da construção civil e conseqüente aumento do consumo de revestimento cerâmico. Observa-se que a participação de São Paulo manteve-se num patamar similar de 2005, no entanto a região Sul vem perdendo participação para o grupo outros. Como já foi citado, este grupo é formado principalmente por estados do Nordeste, o que demonstra novamente o potencial da região.

Gráfico 6: Produção, consumo e exportação brasileiros de revestimento cerâmico: 2004/2012 (milhões m²)

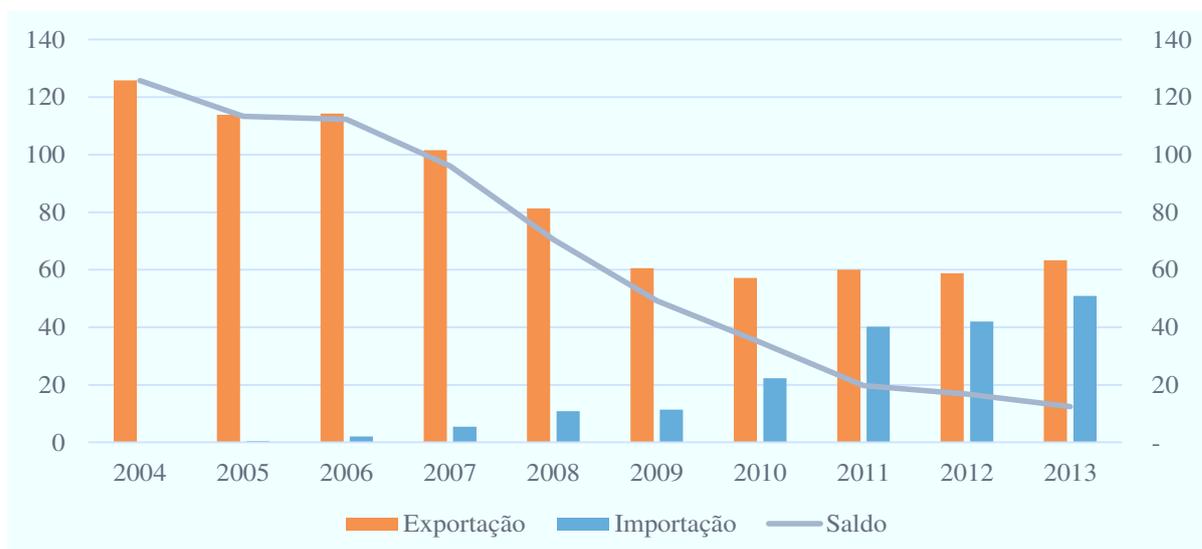


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da ANFACER.

Observando o gráfico 6 percebe-se a baixa participação das exportações no total produzido no Brasil. Outra questão relevante é que ao longo do período analisado a produção aumenta, no entanto as exportações caem, sendo compensadas pelo aumento do consumo interno.

A indústria brasileira de revestimentos cerâmicos opera com uma produtividade média anual de 46.308 m² de placas por funcionário, variando de 5.628 (Centro-Oeste) a 72.516 (Sudeste). Para o quadro de funcionários da área operacional, a produtividade média anual é de 61.932 m²/funcionário, com valores mínimo e máximo de 6.660 e 85.656. (MME, 2014)

Gráfico 7: Balança Comercial de revestimento cerâmico: 2004/2013 (milhões m²)



Fonte: MDIC, 2014.

No período analisado as exportações apresentaram uma queda que inicia em 2004 e estabiliza a partir de 2010, mantendo o indicador no patamar próximo de 60 milhões de m². Ao mesmo tempo em que as exportações caem, a importação de revestimento cerâmico passa a apresentar valores consideráveis. Supondo que os dois indicadores mantenham a taxa de crescimento para os próximos anos, a balança comercial do setor logo se tornará deficitária, o que demonstra que o produto brasileiro está perdendo suas vantagens competitivas.

A seguir são apresentadas as vendas no mercado externo, fazendo a divisão por grupos da região Sul e São Paulo.

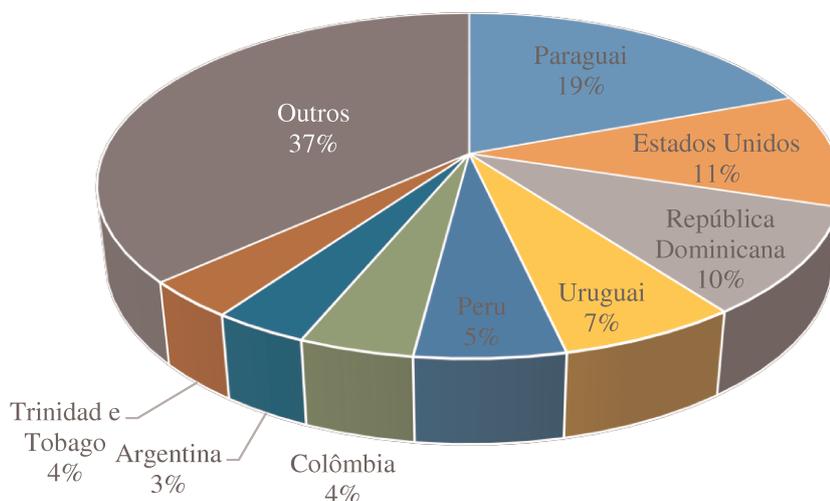
Tabela 8 : Vendas no mercado externo da região Sul, São Paulo e Brasil: 2005/2012

Ano	Região Sul		São Paulo		Outros		BRASIL	
	milhões m ²	Particip.						
2005	50,24	44,14%	43,04	37,82%	20,53	18,04%	113,81	100%
2006	49,53	43,31%	53,40	46,69%	11,43	9,99%	114,36	100%
2007	41,1	40,27%	54,36	53,27%	6,59	6,46%	102,05	100%
2008	33	40,53%	45,16	55,47%	3,26	4,00%	81,42	100%
2009	24,06	39,66%	34,27	56,49%	2,34	3,86%	60,67	100%
2010	22,41	39,15%	33,04	57,72%	1,79	3,13%	57,24	100%
2011	22,85	38,05%	35,15	58,52%	2,06	3,43%	60,06	100%
2012	18,07	30,71%	38,96	66,21%	1,81	3,08%	58,84	100%
% 12/05	-64,03%		-9,48%		-91,18%		-48,30%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em ASULCER (2014) e ANFACER (2014).

Conforme já havia sido demonstrado no gráfico 7, a tabela 8 também apresenta a queda das exportações brasileiras. Contudo, com o maior detalhamento que a tabela proporciona, percebe-se que o estado de São Paulo exibiu uma queda menos brusca em relação ao resultado da região Sul. Parte desse movimento justifica-se pela relevância das vendas no mercado externo para cada grupo. No ano de 2005 a participação das exportações da região Sul sobre o valor total de vendas era de 35,3%, enquanto no ano de 2012 o mesmo indicador obteve apenas 10,9%. Portanto a região sul teve uma queda mais acentuada nas vendas para o mercado externo devido à relevância do mercado para esse grupo.

Em se tratando das importações, 94,2% do total tem como origem a China e dentre toda importação, 44,8% tem como destino o estado de Santa Catarina. Grande parte do produto importado traça essa rota por motivos que serão detalhados no capítulo 4.

Gráfico 8: Principais destinos das exportações brasileiras de revestimento: 2013

Fonte: MDIC, 2014.

Dentre os principais destinos das exportações brasileiras de revestimento cerâmico pode-se destacar que a grande maioria é da América do sul e América Central, além dos Estados Unidos. O país da América do Norte vem apresentando perda na participação todo ano desde 2005, naquele ano o market share estava em 39%, sendo o principal destino das exportações. Enquanto em 2013 apresenta 11% do total, contudo continua sendo um destino importante para as exportações brasileiras, visto que se encontra na segunda colocação.

3.4 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Portanto, podem-se observar fatores geradores de vantagem e desvantagem competitiva às empresas brasileiras de revestimento cerâmico. Existem fatores sistêmicos, como o custo energético elevado que gera uma desvantagem em relação aos produtos chineses, por exemplo, bem como fatores propriamente do setor de revestimento, como a fabricação de produtos cerâmicos de revestimento de maior valor agregado em empresas catarinenses.

No tocante ao mercado interno pode-se perceber a perda de importância do setor cerâmico da região sul, apresentando queda de produção de 2,4% de 2005 a 2012, bem como obteve uma queda de 64% nas vendas para o mercado externo no mesmo período. A região alcançou o crescimento de 60,29% das vendas internas. Considerando-se que, atualmente, a produção da região encontra-se num patamar próximo de 2005 e as vendas internas aumentaram em pouco mais de 60%, percebe-se que a fatia de mercado que era exportada

passou a ser vendida no mercado interno. Contudo, o aumento das importações demonstra a perda de competitividade da indústria da região, pois o produto importado está substituindo o revestimento que era produzido no sul e vendido no mercado interno. Esse movimento será analisado com mais detalhe no próximo capítulo.

Outro ponto relevante em relação ao mercado interno trata-se da comparação entre produção e vendas no mercado nacional por tipo de produto. Como foi demonstrado, o piso representa 67,5% da produção de 2013, enquanto sua participação nas vendas do mercado interno fica em apenas 33,4%. Já o porcelanato tem 10,7% da produção e 35% das vendas no mercado nacional. Portanto percebe-se que o piso catarinense, produto historicamente mais popular e mais exportado, vem perdendo espaço no mercado interno para o porcelanato e com a queda das exportações, justifica-se o aumento dos estoques das empresas catarinenses.

Em relação ao mercado externo, a relevância da China no setor de revestimento cerâmico é clara e qualquer decisão estratégica tomada por parte de empresas brasileiras tem-se que levar em consideração os movimentos das empresas chinesas. O país asiático destaca-se como maior produtor, consumidor e exportador de revestimento, com um crescimento muito superior aos demais competidores. Além do potencial propriamente chinês, é importante ressaltar a proximidade, comparada às empresas brasileiras, com mercados consumidores em ascensão, como da Arábia Saudita, Rússia e Iraque.

No lado da demanda o destaque para a indústria brasileira é a queda do consumo norte americano, passando de 39% em 2005 para 11% em 2013 do total das exportações brasileiras de revestimento cerâmico. Percebe-se que essa queda não está relacionada à qualidade do produto brasileiro, o que poderia ocorrer pela troca por produto de outros países, pois a importação total dos Estados Unidos apresentou uma queda de 43% de 2004 a 2012. Essa queda da importação não foi acompanhada de queda de consumo na mesma proporção, portanto há uma queda da participação da importação sobre o consumo norte americano, variando de 84,2% em 2004 para 68,1% em 2012. Ou seja, ocorreu um desaquecimento do nível de atividade da construção civil norte americana, juntamente com o fato de que parte do consumo deixou de ser suprido pelas importações.

Esses fatores aliados a fatores internos, que geram vantagem competitiva de custo à China, sugerem que a queda das exportações brasileiras pode ter como principal causa a participação chinesa no mercado externo, bem como no mercado interno, visto o aumento recente de importações.

Após verificar a dinâmica produtiva do setor cerâmico, detalhar a estrutura de custos e analisar o processo produtivo de revestimentos, bem como investigar a estrutura de mercado e

o padrão de concorrência em âmbito internacional e nacional, objetiva-se uma abordagem em âmbito estadual, mais precisamente, uma abordagem das empresas catarinenses de revestimento cerâmico. Como parte da indústria brasileira, essas empresas também sofrem impacto das variáveis sistêmicas tratadas até então e no capítulo 4 são detalhadas as especificidades do estado, focando nas exportações catarinenses do setor no período de 2004 a 2013.

4 EXPORTAÇÃO CATARINENSE DE REVESTIMENTO CERÂMICO

4.1 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A indústria de cerâmica para revestimento de Santa Catarina surgiu nas décadas de 1950 e 1960, difundiu-se nos anos de 1970 e 1980, passando por reestruturação produtiva na década de 90 e consolidando-se no início do século. Anteriormente à década de 1970, existiram algumas unidades pioneiras de cerâmica de revestimento, como a cerâmica Imbituba, fundada em 1918 e a cerâmica Cesaca, de Criciúma, hoje desativada. Em 1953 surge a Cerâmica Urussanga – Ceusa, hoje a segunda empresa cerâmica mais antiga em atividade no Brasil. Já no ano de 1960 ocorreu a fundação da cerâmica Eliane.

Para Campos, Nicolau e Cário (1998), a formação industrial da região Sul de Santa Catarina ocorreu na direção do aproveitamento de seus recursos minerais, por longo tempo com a atividade de extração de carvão mineral e, nas últimas décadas, com a extração de argila e sua industrialização para cerâmica.

Nos anos 1970, com a construção das primeiras unidades produtivas dos grupos Cecrisa e Moliza, e a expansão do grupo Eliane, o setor começa a se consolidar. Ainda no final da década foi criada, na cidade de Tijucas, a Cerâmica Portobello, que se tornou um dos maiores produtores nacionais.

Os anos 80 caracterizam-se pela expansão das cerâmicas, com o surgimento de quatro empresas de médio porte, a Angelgres em Araranguá (atualmente em Criciúma) a Casagrande em Mafra, a Itagrês em Tubarão, a Vectra em Içara, e De Lucca em Criciúma, essas duas últimas hoje extintas.

Com o desenvolvimento da indústria cerâmica na região criou-se um complexo produtivo em torno do setor de revestimento visando atender as necessidades deste setor. Desde escolas e universidades para capacitar mão de obra até os setores de não metálicos, para extração da argila, e o segmento de esmalte e resina, insumos de produção. O setor catarinense de revestimentos cerâmicos também conta com três entidades que representam institucionalmente os seus interesses. O Sindicato das Indústrias de Cerâmica de Criciúma (SINDICERAM) e a Associação Sul Brasileira da Indústria de Cerâmica para Revestimento (ASULCER) são entidades representativas na região, enquanto a Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento, Louças Sanitárias e Congêneres (ANFACER) atua em âmbito nacional.

Nos anos 90 ocorre uma intensa reestruturação produtiva no setor cerâmico catarinense, havendo forte modernização dos equipamentos, redução do quadro de pessoal e de terceirização de atividades, esta última especialmente na área de esmaltação. Estes movimentos traduzam-se primeiramente no grande volume de importações de máquinas e equipamentos da Itália e segundo, na abertura, na região de Criciúma, de filiais de empresas estrangeiras (espanholas e italianas) produtoras de insumos químicos para cerâmica. O quadro 2 apresenta os eventos na formação e desenvolvimento da indústria cerâmica no sul de Santa Catarina.

Quadro 2: Cronologia de formação e desenvolvimento da indústria cerâmica da região sul de Santa Catarina

Períodos	Principais eventos
Antes de 1970	<ul style="list-style-type: none"> - Criação da Cerâmica Imbituba (1918) - Criação da Cerâmica Santa Catarina-CESACA - Construção da unidade pioneira que deu origem à cerâmica Eliane (1960) - Criação da Cerâmica Urussanga-CEUSA - Criação do curso técnico de 1º grau da SATC-Sociedade de Assistência aos Trabalhadores do Carvão
Anos 70	<ul style="list-style-type: none"> - Construção da unidade pioneira do grupo Cecrisa, em Criciúma (1971) - Criação do curso técnico de 2º grau da SATC (1971) - Construção da fábrica de azulejos Incocesa, em Tubarão, adquirida pelo grupo Cecrisa em 1974 - Grupo Eliane constrói novas unidades de produção. - Criação da Industrial Conventos-ICON, para produção máquinas e equipamentos cerâmicos, pelo grupo Cecrisa. - Criação do Colégio Maximiliano Gaidzinski, com curso técnico de 2º grau em cerâmica, pelo grupo Eliane (1979)
Anos 80	<ul style="list-style-type: none"> - A multinacional norte-americana Ferro Enamel constrói unidade de produção de fritas para esmalte em Criciúma (1979) - Criação da cerâmica Itagrês em Tubarão (1982) - Criação da cerâmica Vectra em Içara (1983) - Criação da fábrica de aditivos para esmalte da Manchester Química em Criciúma (1983) - Cecrisa constrói as cerâmicas Eldorado (1986) e Portinari (1988) em Criciúma - Criação da cerâmica De Lucca em Criciúma (1989)
Anos 90	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa espanhola Esmalglass abre posto de distribuição de fritas em Criciúma (1990) - Início de funcionamento do Centro de Tecnologia em Cerâmica-CTC em Criciúma (1995) - A empresa italiana SRS do Brasil instala unidade de produção de telas serigráficas em Criciúma (1993) - A empresa CCT do Brasil abre unidade de distribuição de insumos para esmaltes no <i>cluster</i> - A empresa espanhola Fritas SL abre posto de distribuição de fritas em Criciúma (1994) - Unidade de produção de grês porcelanato da Eliane inicia produção (1996) - Esmalglass inicia a produção de fritas e aditivos em Criciúma (1996) - A Universidade do Sul de Santa Catarina-UNESC abre curso superior de Tecnólogo em Cerâmica (1995) - A empresa espanhola Torrecid inaugura fábrica de fritas e aditivos para esmalte em Içara - A empresa italiana Colorobia mantém posto de distribuição de fritas e aditivos para esmalte em Criciúma - A empresa Cominas, do grupo Cecrisa, inicia fornecimento de minerais a cerâmicas fora do grupo - Manchester Química está construindo nova fábrica de insumos no <i>cluster</i> - A empresa Fritas SL planeja produzir fritas no <i>cluster</i> em 1999. - Cerâmica Gabriela, de pequeno porte, prevê início de produção para 1999. - Sindiceram-Sindicato das empresas cerâmicas faz convênio para transporte em contêineres por ferrovia de revestimentos cerâmicos até o porto de Imbituba (1999) - Previsão para fornecimento de gás natural para cerâmicas (ano 2000)

Fonte: Campos, Nicolau e Cario (1998).

É importante destacar que mesmo com a instalação de indústrias químicas voltadas para o setor cerâmico, as empresas continuam importando insumos químicos para a produção. Enquanto a utilização de insumos locais como a argila só incentiva o desenvolvimento do setor de não metálicos.

Para Goularti Filho (2007), uma característica histórica marcante do setor de revestimentos cerâmicos, no sul de Santa Catarina, foi a sua forma agressiva de atuar no comércio internacional. Quando a abertura do mercado começou a ser uma realidade para a economia brasileira, muitos setores foram abalados e outros excluídos do mercado. Como as indústrias cerâmicas do sul catarinense, no que tange à incorporação de novas tecnologias, estavam, de certa forma, adaptadas para uma nova etapa de concorrência internacional, evitou-se um desmantelamento do setor. Quando os novos equipamentos, máquinas ou insumos eram difundidos na Europa, rapidamente eram alocados nas cerâmicas catarinenses.

As dificuldades que o setor teve na década de 1980 forçaram as empresas a implementarem novos processos de produção e gestão. Isto permitiu o melhor desempenho do setor no decorrer do processo de abertura comercial. Para Souza (2006), houve importante recuperação da produção cerâmica na segunda metade de 1990, sem embargo, este movimento de recuperação não foi acompanhado por um aumento na oferta de emprego, graças aos importantes incrementos em produtividade, mas que também não foram repassados aos salários.

Segundo estudo da FIESC (2012), assim como em outros setores intensivos em trabalho, também o de produtos minerais não metálicos assiste a um processo de desindustrialização relativa explicado, em grande medida, pela penetração de insumos e produtos finais de países asiáticos, em especial da China. Com a inundação de produtos chineses o setor perdeu espaço tanto nas exportações, devido a competição com o produto asiático no mercado consumidor internacional, quanto no mercado interno, fazendo com que diversas empresas tenham dificuldade de se manter no mercado, visto a vantagem competitiva chinesa em liderar os custos.

Figura 6: Localização das empresas produtoras de cerâmica de revestimento de Santa Catarina



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Agostinho, 2006.

Atualmente as empresas do setor estão buscando novas estratégias para conseguir manter a lucratividade e aproveitar a estrutura que já possuem. Uma delas é destinar parte da estrutura produtiva para a produção de telhas, pois de toda a linha de produção, apenas o equipamento que dá a forma à argila precisa ser diferente, todo o resto da estrutura é utilizado da mesma forma. Essa estratégia gera flexibilidade para a empresa poder escolher quantas linhas de produção irá utilizar na produção de telhas e quantas para pisos e azulejos, com isso ela pode mudar constantemente a produção dos bens. Essa estratégia tem se mostrado mais rentável até o momento, devido ao preço da telha, a menor concorrência comparada a pisos e azulejos e o menor custo de produção. Por outro lado, empresários do setor temem que o aumento de empresas que adotem a mesma estratégia possa levar a uma concorrência acirrada via preço, levando a uma redução da margem de lucro. Mas enquanto isso não ocorre, algumas empresas de cerâmica aproveitam para respirar um pouco de ar puro.

Segundo Junior e Serra (2006), a evolução da configuração geográfica da base industrial brasileira aponta para o surgimento de novas aglomerações produtivas. Segundo eles movimentos mais recentes do setor produtivo têm evidenciado a tendência do desenvolvimento de novas aglomerações de empresas na região Nordeste, contando-se

também com instalações de novas plantas na região Centro-Oeste. Exemplos desse processo são as unidades industriais das empresas Eliane e Moliza instaladas no Nordeste e mais recentemente, no ano de 2013, a empresa Portobello decidiu construir uma unidade também na região, em Alagoas.

Feita a descrição da formação e desenvolvimento do setor no estado, a seção seguinte exhibe um diagnóstico da indústria de cerâmica para revestimento em Santa Catarina. Levantando alguns indicadores do mercado estadual e as estratégias adotadas pelas empresas, para na seção 4.3 entrar no ponto central deste trabalho, que são as exportações catarinenses do setor.

4.2 REVESTIMENTO CERÂMICO EM SANTA CATARINA

O Estado de Santa Catarina é um importante produtor de cerâmica de revestimento do Brasil, com 15 empresas instaladas no estado ele responde por cerca de 10% da produção nacional, 9,6% das vendas no mercado interno, e por cerca de 21 % das exportações brasileiras. As maiores empresas cerâmicas do país estão instaladas no Estado, são elas: Eliane Revestimentos Cerâmicos S.A., Cerâmica Portobello S.S. e Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S.A. No quadro a seguir pode-se observar as empresas de revestimento cerâmico presente no estado de Santa Catarina.

Quadro 3: Empresas de revestimento cerâmico de Santa Catarina

Empresa	Município
Ceramica Aurora	Canelinha
Eliane Revestimentos Ceramicos S.A.	Cocal do Sul
Angelgres Revestimentos Ceramicos Ltda	Criciúma
Cecrisa Revestimentos Ceramicos S.A.	Criciúma
Ceramica Artistica Giseli	Criciúma
Ceramica Elizabeth Sul Ltda	Criciúma
Ceramica Gabriela	Criciúma
Pierini Revestimentos Ceramicos	Criciúma
Pisoforte Revestimentos Ceramicos Ltda	Criciúma
Moliza Revestimentos Ceramicos	Morro da Fumaça
Casagrande Revestimentos Ceramicos Ltda	Rio Negrinho
Ceramica Portobello S.S.	Tijucas
Ceramica San Marcos(Cejatel)	Tubarão
Itagres Revestimentos Ceramicos	Tubarão
Ceramica Urussanga S.A. Ceusa	Urussanga

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela a seguir é apresentado um resumo dos indicadores do estado. É importante ressaltar que os dados apresentados nessa tabela incluem os valores do estado do Paraná, portanto os valores catarinenses provavelmente são um pouco menores do que os apresentados.

Tabela 9 : Produção e vendas da região Sul: 2012/2013 (milhões m²)

	Indicador	2013	2012	2013 / 2012 (%)
Produção	Via Seca	37,46	40,78	-8,1%
	Via Úmida	108,96	109,56	-0,5%
	Produção TOTAL	146,43	150,34	-2,6%
Mercado Interno	Piso	49,41	48,35	2,2%
	Parede	39,53	42,58	-7,2%
	Fachada	7,07	9,74	-27,4%
	Porcelanato Esmaltado	33,77	28,24	19,6%
	Porcelanato Técnico¹	17,94	16,68	7,6%
	Vendas mercado interno	147,75	145,58	1,5%
Mercado Externo	Vendas mercado externo	18,48	18,31	0,9%
Vendas	Vendas Total	166,25	163,92	1,4%
R\$	Faturamento	3.555,56	3.279,77	8,4%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em ASULCER (2014).

¹Porcelanato técnico é o mesmo que porcelanato não esmaltado.

Como foi citado em outros momentos neste trabalho, a indústria de cerâmica para revestimento de Santa Catarina adota o processo de produção via úmida como preferência. Essa escolha do processo de produção faz parte da estratégia competitiva que as empresas desenvolvem internamente.

No tocante as estratégias competitivas adotadas pelas empresas catarinenses Nogueira, Alves Filho e Torkomian (2001) realizam um estudo sobre as estratégias adotadas por três empresas de Santa Catarina, apresentando dois tipos de estratégia. Uma das empresas analisadas, os autores chamam de “A”, utiliza-se da oferta de ampla linha de produtos tecnologicamente sofisticados, de elevado padrão de qualidade, para segmentos de mercado com alto nível de renda. A abrangência do mercado da empresa atinge todo o país e parte é destinada ao mercado externo. Conforme os tipos de estratégia descritos no referencial teórico, em conformidade com Porter (1985), pode-se definir que a empresa adota uma estratégia que envolve diferenciação e foco, isto é, direciona todas suas atividades para atender um determinado segmento de mercado, nesse caso o público de alto poder aquisitivo, e diferencia-se pelo produto e pela marca. Essa estratégia evidencia a qualidade, a

flexibilidade e o nível de serviço, enquanto os custos e a entrega possuem importância secundária.

Ainda segundo os autores, outras duas empresas catarinenses (“B” e “C”) foram analisadas e apresentaram características semelhantes à empresa “A”. A estratégia competitiva de “B” e “C” pode ser definida como diferenciação, enfatizando a marca e a qualidade de seus produtos que são direcionados a diferentes segmentos do mercado. Já a estratégia de produção dessas duas empresas é orientada para a qualidade do produto e para a flexibilidade. Segundo os autores, as três empresas têm investido em novas tecnologias de produto e processo, na elaboração de design mais sofisticado e na verticalização para frente, integrando canais de distribuição e venda.

Feita a descrição da formação e desenvolvimento do polo cerâmico de Santa Catarina, bem como colocadas características do setor no estado, como produção, vendas, tipos de estratégias competitivas adotadas pelas empresas, pode-se, finalmente, realizar a análise da queda das exportações catarinenses no período de 2004 a 2013.

4.3 QUEDA DAS EXPORTAÇÕES: 2004-2013

Antes de analisar as exportações catarinenses no período foco desse trabalho, é interessante realizar um breve histórico econômico do Brasil. Resumindo em décadas, pode-se citar os principais eventos e/ou resultados de cada uma. Na década de 70 ocorre um endividamento acelerado, na década de 80 o país passa pela crise da dívida externa e na década de 90 inicia a valorização cambial. Esses fatores, simplificarmente, fizeram com que o Brasil entrasse no século XXI com uma fragilidade externa muito grande. As crises econômico-financeiras tornaram-se, em diferentes medidas, recorrentes e os países que não estiverem preparados sofrem as consequências.

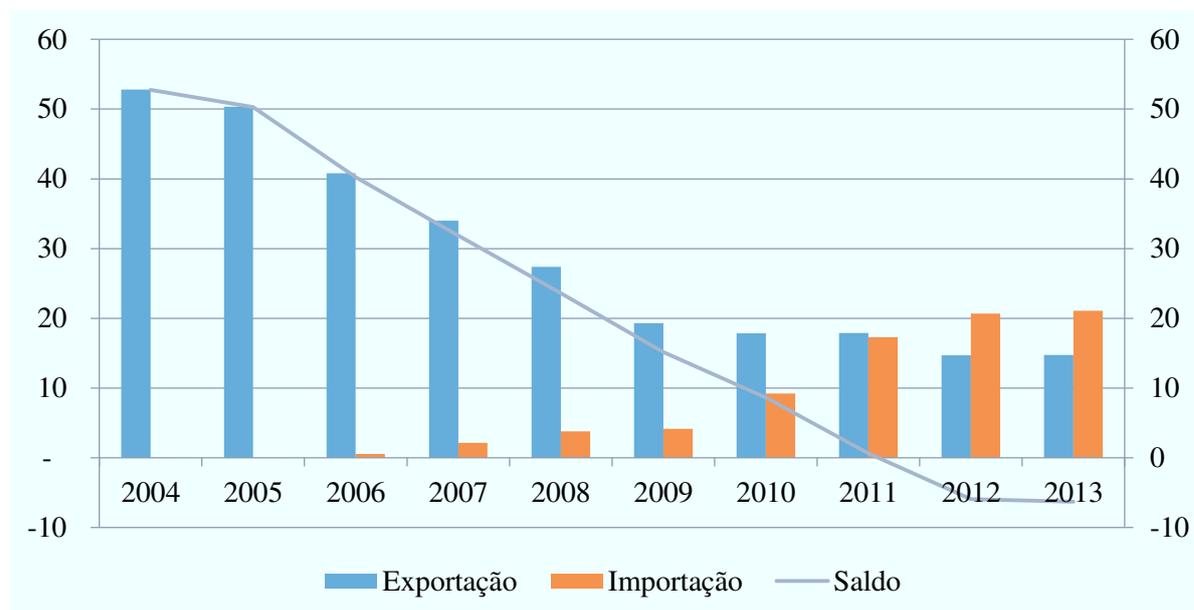
Segundo Martignago, Redivo e Perin (2011), o Brasil pode ser mencionado como exemplo de país que não estava capacitado para enfrentar crises em regime de câmbio flutuante. Esse fato é identificado nas oscilações que a balança comercial sofreu com a abertura econômica do Plano Real, na qual as exportações foram gravemente prejudicadas pela valorização cambial. Em momento posterior, as contas externas brasileiras se recuperaram devido ao aumento da demanda interna e ao cenário mundial estável. Pode-se dizer que os produtos cerâmicos estiveram, ao longo desse tempo, sofrendo os impactos do mercado internacional e acompanhando as oscilações na economia brasileira.

Nos últimos anos, por conta de diversos problemas conjunturais, dentre eles, variações cambiais, alto preço dos energéticos e práticas de informalidade comercial, o setor cerâmico catarinense sofreu um grande impacto. Desde 2004 ocorreu o fechamento de três tradicionais indústrias de Santa Catarina (De Lucca, Vectra e Icisa), e no presente momento, diversas delas passam por grandes dificuldades financeiras. Enquanto isso, fatores como benefício fiscal, oferecido por governos locais, e a disponibilidade de mão de obra barata tornam-se um grande atrativo, o que, por fim, influenciou diretamente na decisão de empresas catarinenses – Eliane e Moliza no início da década e Itagres no final dos anos 2000 – a inaugurarem unidades industriais no Nordeste. Mais recentemente, em 2013, a empresa Portobello iniciou a construção de uma unidade em Alagoas.

Segundo Agostinho (2006), as empresas catarinenses passam por uma fase de reorganização estratégica, onde as preocupações se voltam para os desafios pós-produção. Portanto, com marketing, vendas e distribuição. As empresas na conquista de um melhor posicionamento no mercado, com disputa dos mesmos clientes, ocasionam uma redução do espaço para cooperação. Com essa disputa de mercado, quem se beneficia é o consumidor final, que adquire revestimentos cerâmicos de melhor qualidade, por preços mais baixos.

Outros fatores que devem ser considerados para a análise da saúde financeira do setor são a variação cambial, sem dúvida um dos mais importantes fatores quando se trata de exportação. Por outro lado, o alto custo energético, comparado aos países competidores, tem impossibilitado investimentos em produção, já que o Gás Natural – principal insumo do setor – representa até 23% do custo do produto cerâmico. Essa falta de competitividade energética reflete diretamente na criação de uma desvantagem competitiva das empresas catarinenses.

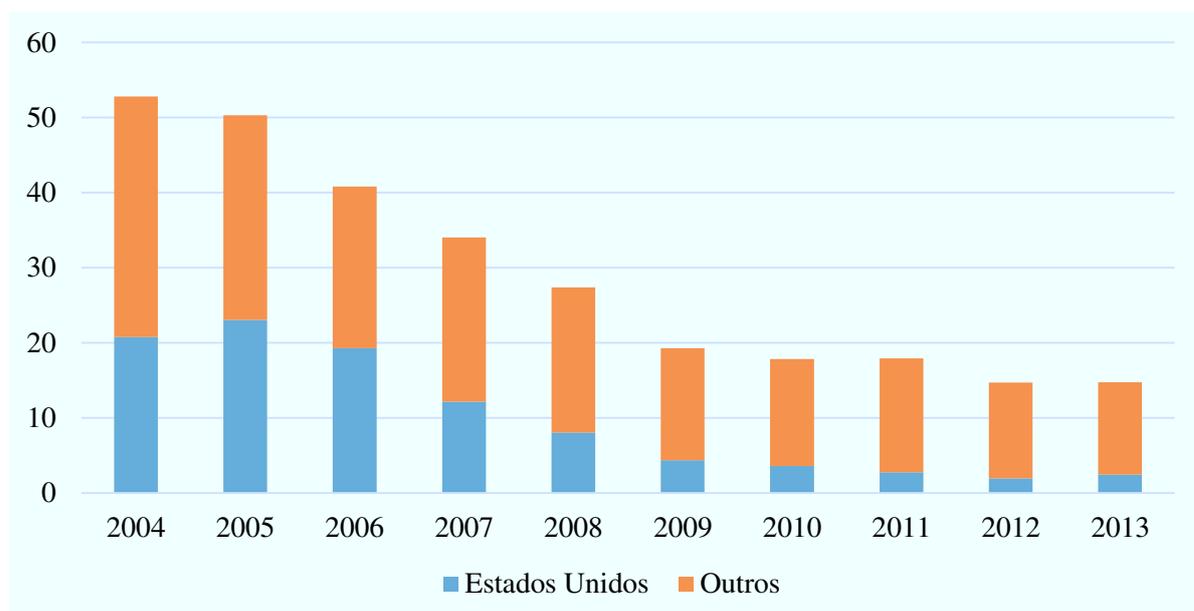
Gráfico 9: Balança comercial de revestimento cerâmico catarinense: 2004/2013 (milhões m²)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em MDIC, 2014.

O desempenho brasileiro no comércio exterior é preocupante, quando se verifica uma redução de mais de 50% no volume de revestimentos cerâmicos comercializados no Mercado Externo (ME). Os indicadores catarinenses são ainda piores, prejudicados pela expansão dos produtos chineses, a crise no setor imobiliário nos Estados Unidos e Europa e a política cambial brasileira, a indústria de Santa Catarina, que em 2005 exportou 50 milhões de m², no ano de 2013 alcançou pouco menos de 15 milhões de m².

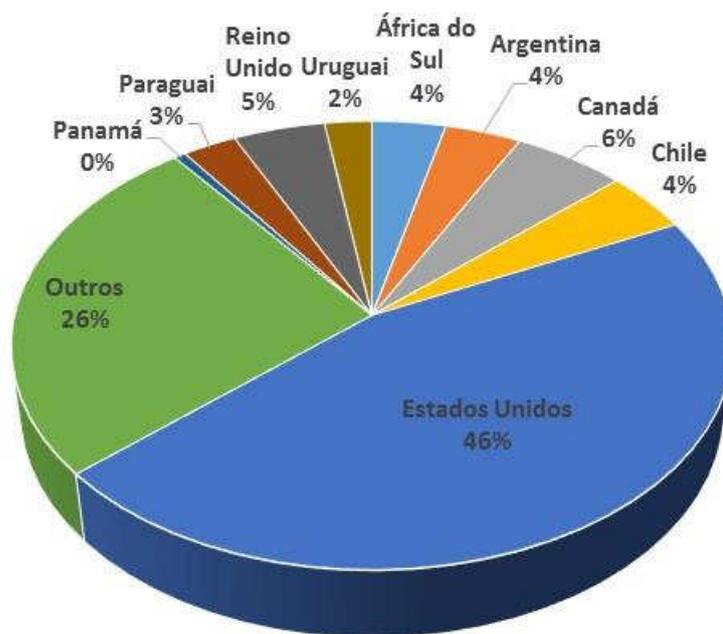
Gráfico 10: Exportação catarinense de revestimento cerâmico: 2004/2013 (milhões m²)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em MDIC, 2014.

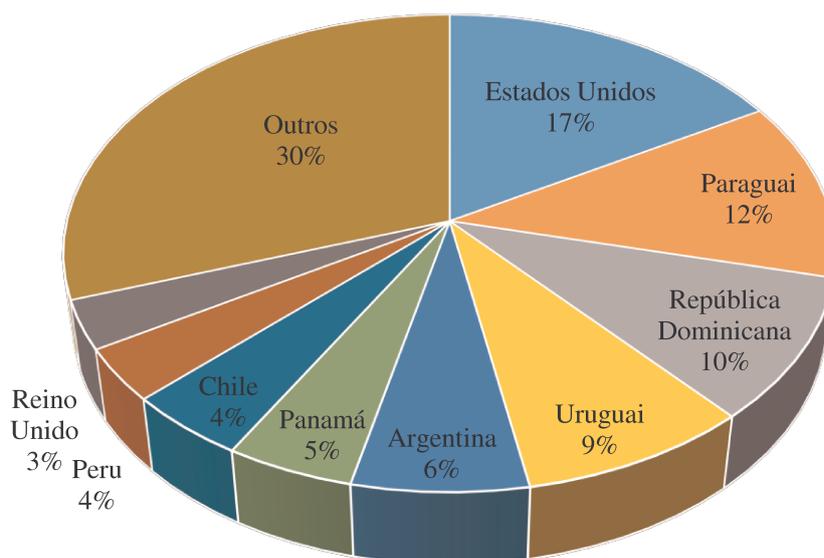
Em se tratando dos principais destinos do revestimento cerâmico catarinense, pode-se observar no gráfico 10 a participação dos Estados Unidos no total exportado e como fica claro a queda constante. No ano de 2005 o país norte americano representava 46% das exportações, como pode ser observado no gráfico 11.

Gráfico 11: Principais destinos das exportações catarinenses: 2005



Fonte: Elaborado pelo autor com base em MDIC, 2014.

No ano de 2013 o país obteve uma participação de apenas 17%, conforme gráfico 12. Apesar da queda brusca, os Estados Unidos continuam sendo o principal destino das exportações catarinenses. É interessante observar a elevada participação de países da América do Sul e Central.

Gráfico 12: Principais destinos das exportações catarinenses: 2013

Fonte: Elaborado pelo autor com base em MDIC, 2014.

O aquecimento do mercado imobiliário brasileiro impulsionou as vendas no mercado interno, tanto das empresas paulistas quanto das catarinenses. Contudo, os reflexos foram diferentes. Nas empresas localizadas no Sul, que eram altamente exportadoras, o aumento das vendas no mercado interno serviu para compensar a redução de mais de 50% nas exportações. Já para as empresas paulistas, o reflexo do mercado interno proporcionou um salto significativo em vendas. Na seção a seguir são analisadas as possíveis causas da queda das vendas catarinenses de cerâmica para revestimento no mercado externo.

4.4 POSSÍVEIS CAUSAS

A queda das exportações catarinenses é um resultado de fatores externos e internos às empresas catarinenses. Assim como essas empresas apresentam vantagens competitivas em relação aos seus competidores, sejam nacionais ou internacionais, o contrário também é verdadeiro, traduzindo-se em desvantagens competitivas para as empresas catarinenses. Desta forma, essa seção visa analisar possíveis causas para a queda das exportações catarinenses de revestimento cerâmico no período de 2004 a 2013. Bem como ao final é apresentado um quadro com os pontos fortes e fracos das empresas catarinenses em relação aos seus principais competidores no mercado interno e externo.

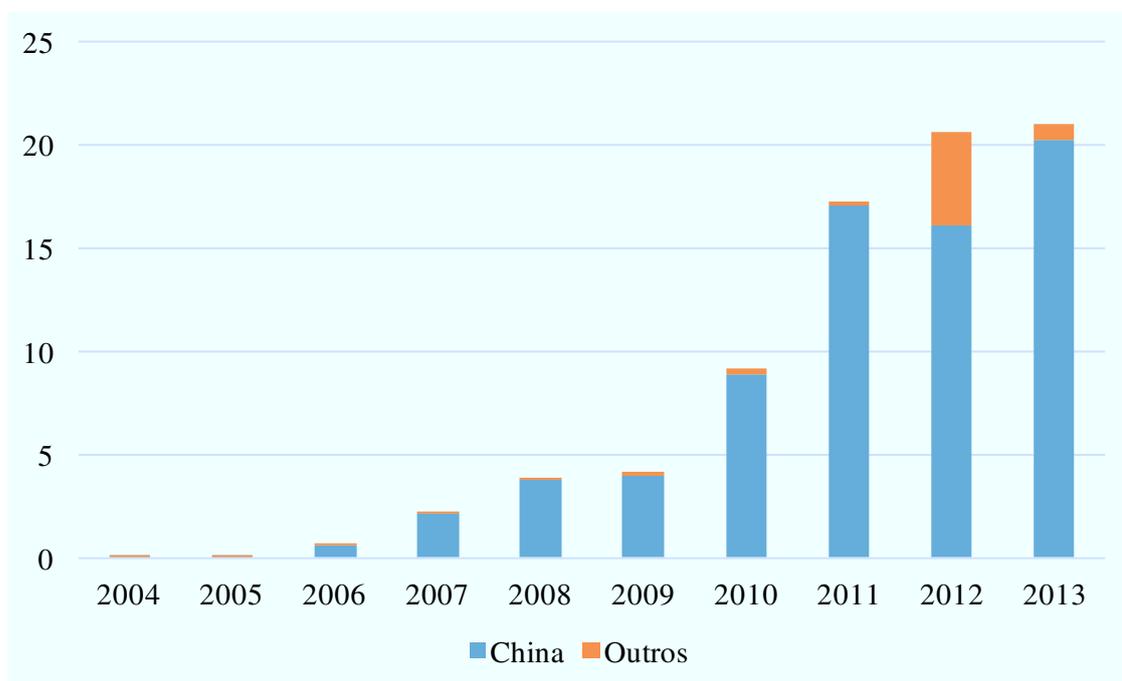
4.4.1 Fator China

O comércio exterior da indústria cerâmica de revestimento vem apresentando significativa ocupação de espaço no mercado pelos produtos procedentes da China. Em contraposição, os principais países exportadores, Itália, Espanha, Brasil e Turquia, não somente têm apresentado redução no volume exportado, assim como também se verifica um quadro de certa estabilidade na quantidade produzida ao longo dos últimos anos, como foi mostrado no capítulo 3.

As exportações chinesas eram insignificantes em 2000, contudo, seis anos depois o país asiático tornava-se líder de exportação de revestimento cerâmico. Registra-se a política comercial agressiva da China no mercado mundial de cerâmica de revestimento, destacando-se por exportar produtos de maior qualidade e de valor agregado, em relação ao produto cerâmico de consumo interno de menor valor agregado e qualidade.

No gráfico 13 é apresentada a importação catarinense de revestimento cerâmico, destacando a importância da China como principal fornecedora.

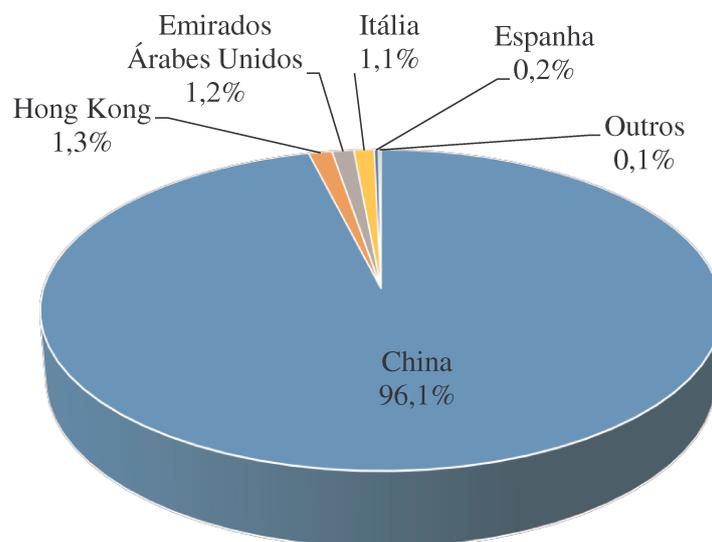
Gráfico 13: Importação catarinense de revestimento cerâmico (milhões m²)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em MDIC, 2014.

Mesmo quando o nível das importações era ínfimo em 2004, o principal fornecedor já era a China com participação de 99% sobre o total. O país desempenhou um papel preponderante durante todo o período analisado, alcançando esmagadores 96,1% em 2013 conforme o gráfico 14.

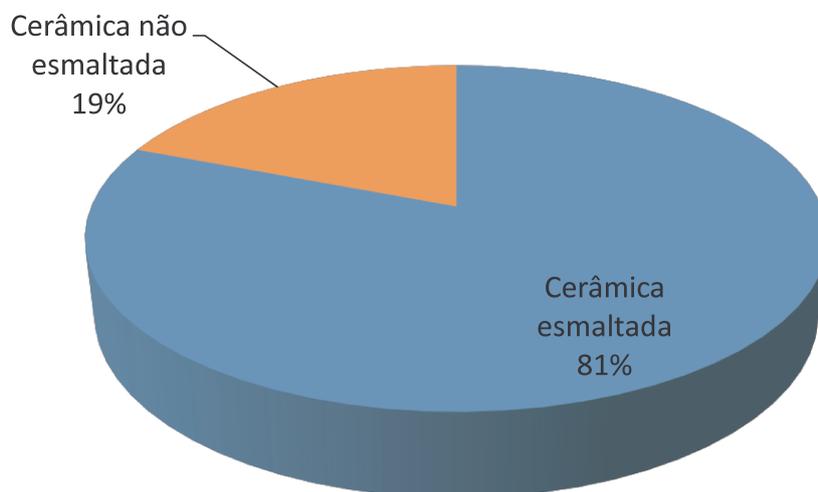
Gráfico 14: Participação dos países na importação catarinense de revestimento cerâmico em 2013



Fonte: Elaborado pelo autor com base em MDIC, 2014.

Outra questão interessante de se observar é a diferença de comercialização de revestimentos esmaltados e não esmaltados, conforme os gráficos 15 e 16 a seguir.

Gráfico 15: Participação dos tipos de revestimentos importados: 2004

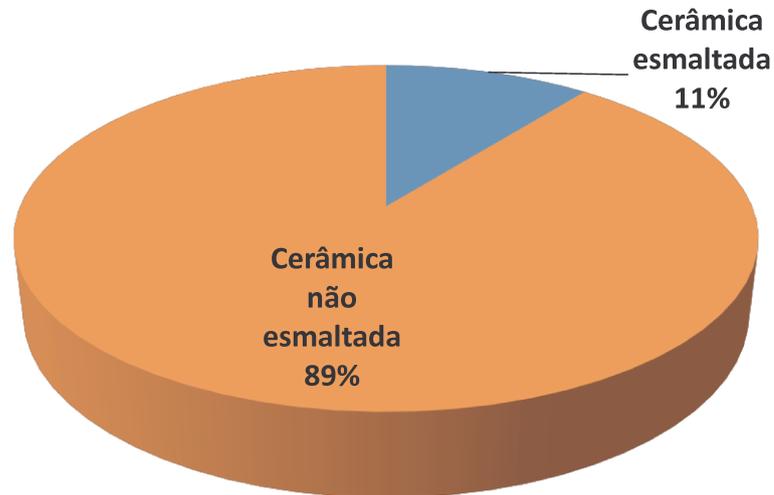


Fonte: Elaborado pelo autor com base em MDIC, 2014.

Percebe-se que no início do século as importações eram formadas em sua maioria por revestimento esmaltado vindo da China. As empresas chinesas competiam e competem com empresas brasileiras pelo mercado consumidor internacional, bem como pelo mercado interno através das importações. Em torno de 50% do revestimento importado tem como destino o

estado de Santa Catarina. Mas se o estado apresenta empresas grandes e competitivas, além de não possuir um mercado consumidor de grandes dimensões como o de São Paulo, o que justifica essa entrada por solo catarinense?

Gráfico 16: Participação dos tipos de revestimentos importados: 2013

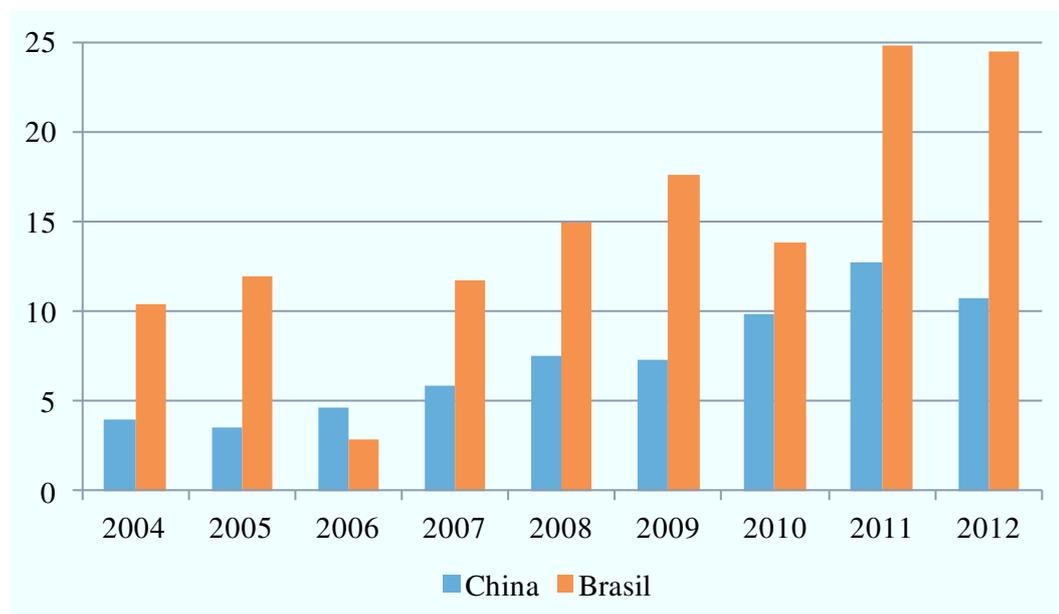


Fonte: Elaborado pelo autor com base em MDIC, 2014.

O gráfico 16 apresenta a participação dos tipos de revestimento na importação catarinense, resultando em uma mudança brusca, com o revestimento não esmaltado sendo o principal produto importado em 2013, portanto, o cenário é praticamente o oposto de 2004. A razão para essa mudança de estratégia está no próximo gráfico, de número 17.

O gráfico apresenta o preço de revestimento não esmaltado exportado para os Estados Unidos. A escolha do destino para realizar esta análise ocorreu devido a importância histórica que o país apresenta para o Brasil como mercado consumidor. Pode-se verificar que o preço do revestimento não esmaltado brasileiro é mais elevado comparado ao preço do produto chinês, caracterizando-se uma desvantagem para as empresas catarinenses.

Gráfico 17: Preço de revestimento não esmaltado brasileiro e chinês exportado para os Estados Unidos (US\$/m²)

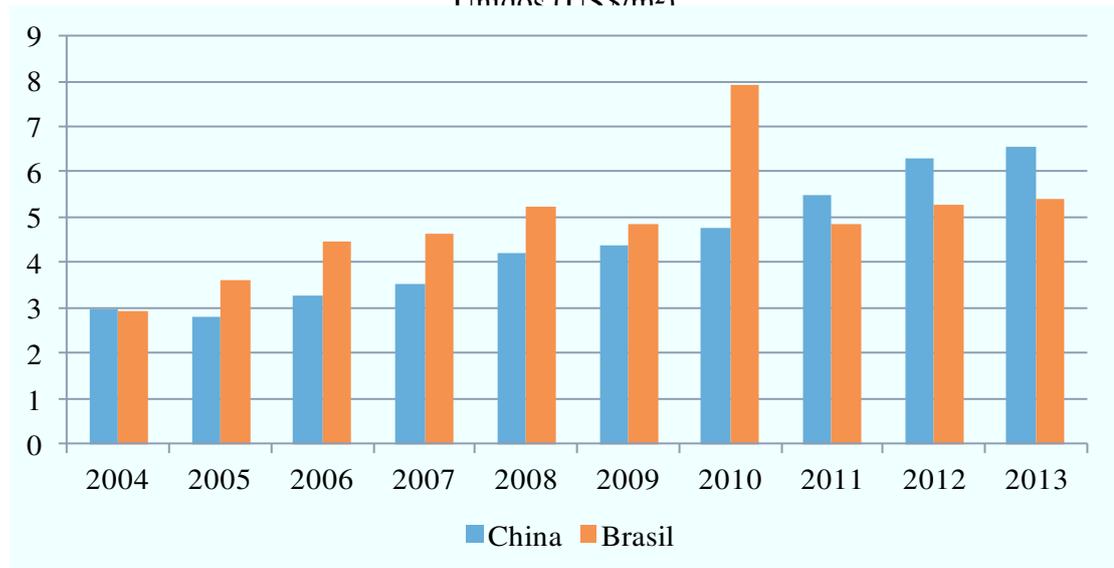


Fonte: Elaborado pelo autor com base em COMTRADE , 2014.

A mudança de participação na importação de revestimento esmaltado para não esmaltado está diretamente ligada à vantagem competitiva de custo que as empresas chinesas possuem. Empresários catarinenses perceberam que seria mais viável importar o produto não esmaltado chinês ao invés de produzir, com isso eles passaram a importar o produto chinês e revender no mercado interno utilizando a marca própria. Igualmente, as empresas locais conseguem utilizar a força de sua marca e manter sua fatia de mercado. Essa estratégia também justifica em parte a estabilização da produção catarinense, cuja apresentou uma leve queda entre 2005 e 2012. Pois ao importar o produto chinês as empresas catarinenses deixam de produzir, mas conseguem manter sua participação nas vendas para o mercado interno.

Passando a importar o revestimento não esmaltado a empresa catarinense poderá aumentar sua produção de revestimento esmaltado, uma vez que deixa de produzir o revestimento não esmaltado, gerando ganhos de escala e resultando em vantagem competitiva de custo.

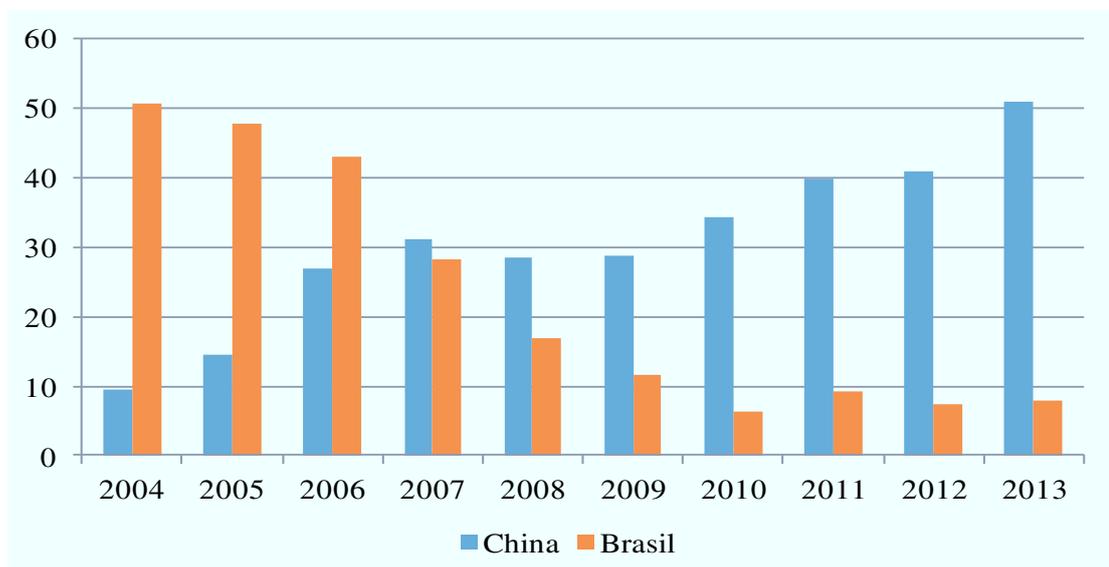
Gráfico 18: Preço de revestimento esmaltado brasileiro e chinês exportado para os Estados Unidos (US\$/m²)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em COMTRADE , 2014.

No gráfico 18 é demonstrado o preço de revestimento esmaltado brasileiro e chinês, com base nas exportações para os Estados Unidos. Percebe-se que até o ano de 2010 o preço dos produtos brasileiros esteve mais alto. Contudo de 2011 em diante o preço do revestimento esmaltado brasileiro tem-se mostrado mais barato. Isso demonstra que há uma maior competitividade entre empresas dos dois países no tocante ao mercado de revestimento esmaltado. O preço superior do revestimento brasileiro comparado ao produto chinês resulta em perda de competitividade das empresas catarinenses. O gráfico 19 ilustra as exportações brasileiras e chinesas para os Estados Unidos.

Gráfico 19: Exportações brasileiras e chinesas para os Estados Unidos: 2004/2013 (milhões m²)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em COMTRADE , 2014.

Observando com atenção o gráfico 19 pode-se observar o formato de “x” que os indicadores alcançaram. Esse gráfico demonstra claramente a perda de participação do produto catarinense no mercado norte-americano, enquanto os produtos chineses, a preços mais baixos, elevam suas vendas para os Estados Unidos ao longo de todo o período, indicando a alta competitividade da indústria de produtos cerâmicos chinesa, sem, no entanto, desconsiderar que o mixing de produtos exportados por Santa Catarina apresenta maior nível de agregação de valor.

Portanto, novamente, destaca-se o papel que a China vem desenvolvendo no mercado internacional baseada nas suas exportações. Com base na vantagem competitiva de custo, mas mantendo um nível de boa qualidade do produto, a China vem ampliando cada vez mais sua fatia do mercado internacional.

É interessante observar que as exportações chinesas competem duas vezes com produtos catarinenses, uma em âmbito nacional e outra no internacional. Em relação ao mercado externo, como foi citado o exemplo dos Estados Unidos, a China vem tomando paulatinamente a fatia de mercado que as empresas catarinenses possuem, portanto, resultando em queda das exportações catarinenses. Já no âmbito do mercado interno, o país asiático compete via importações brasileiras, o que resulta em perda de mercado por parte das empresas catarinenses. Aquelas que realizam a importação e realizam a venda no mercado interno se beneficiam do processo, porém todas as outras saem um pouco prejudicadas, visto que apresentam desvantagem com relação ao preço do produto chinês.

Além de fatores organizacionais e financeiros, outros fatores podem impactar na geração de vantagens e desvantagens competitivas. Entre esses fatores pode-se destacar a inovação, como já foi destacado, esse elemento torna-se fundamental na criação de vantagens, sejam elas por diferenciação ou por baixo custo.

4.4.2 Inovação

O atual estágio tecnológico do setor de revestimentos cerâmicos é ditado pelos produtores de bens de capital e pelos fabricantes de colorifício, italianos e espanhóis respectivamente.

Ebertz (2005) descreve algumas inovações que segundo outros autores provocaram maior impacto nos processos da indústria: prensas com capacidade para 7.000 toneladas, ampliando a dimensão das placas para até 60 cm e reduzindo sua espessura; queima de alta

velocidade, o que diminuiu de 60 horas para 35-40 horas o ciclo da queima; linhas novas de esmaltação; máquinas serigráficas rotativas. Porém, a mesma autora relativiza ao constatar o ambiente tecnológico maduro do segmento e coloca como inovações incrementais as mais predominantes.

Para Souza (2006) a inovação originária da indústria de bens de capital parte principalmente da região de Sassuolo, Itália. São bastante intensas as relações entre os fornecedores de máquinas e equipamentos e os ceramistas. Na implantação de uma nova linha de produção a interação é ainda mais marcante, como por exemplo no caso de Santa Gertrudes (SP), onde os fabricantes de máquinas levavam amostras de matéria-prima utilizada na região para adaptar melhor seu maquinário aos produtores do revestimento. Depois de estabelecida a nova planta é comum que diminua a relação e os fabricantes de equipamentos apenas supervisionem a montagem das máquinas. O desenvolvimento do porcelanato foi fruto de grande interação entre os produtores de máquinas e os produtores de revestimento. Diz-se que a fonte de tecnologia da indústria cerâmica é exógena, o que acarreta duas conseqüências: redução das barreiras à entrada e limitação da inovação por parte dos próprios produtores.

A importância do surgimento de novos designs é essencial para a sobrevivência da indústria cerâmica. Como observado anteriormente, os revestimentos cerâmicos têm buscado como carpetes, tacos de madeira e pedras. Nesta sua empreitada, as empresas de cerâmica avaliam o potencial de seus produtos em boa parte a partir dos padrões estéticos que sua indústria pode impor. Assim dividem-se os consumidores de revestimentos cerâmicos, segundo Souza (2006), em três grupos, os consumidores comuns, os arquitetos e as companhias de construção. Os consumidores comuns têm pouco conhecimento dos produtos e decidem-se pelos produtos que aliam estética a preço médio/baixo. Os arquitetos são os consumidores bem informados que se guiam na compra pelas informações técnicas e com destaque estético. E as companhias de construção, que também são bem informadas quanto às características técnicas dos produtos, tomam suas decisões mais baseadas pelos preços que podem conseguir por grandes volumes.

Apesar do setor de revestimentos no Brasil ser na sua grande maioria composta por capital nacional há uma dependência em termos tecnológicos. Consequentemente, as empresas nacionais seguem as tendências técnico-produtivas determinadas pelas empresas que determinam o ritmo tecnológico do setor.

Entre os pontos fracos da cadeia produtiva brasileira estão a debilidade do setor de máquinas e equipamentos local, que apresenta pequena integração tecnológica com os fabricantes líderes mundiais e a limitada capacidade de inovação. Deficiências também são

apontadas no setor minerador, distante dos melhores padrões tecnológicos internacionais, com pequeno número de mineradoras independentes e de escala reduzida, já que a maior parte dos estabelecimentos são ligados às fábricas de cerâmica.

Em relação ao design, a estratégia mais comumente utilizada pelas empresas brasileiras – de seguir as tendências definidas pelos competidores internacionais, principalmente Itália e Espanha – limita a capacidade de diversificar produtos e de produzir para nichos específicos de mercado. No plano externo, a ausência de maiores e mais estreitos vínculos com clientes é uma desvantagem importante, num momento em que a comercialização se mostra decisiva na definição da competitividade internacional.

A indústria cerâmica também é prejudicada por entraves comuns a toda a economia nacional. Uma expressiva desvantagem dos exportadores brasileiros do setor continua sendo o custo de transporte – 80% superior ao dos europeus e equivalente a 1/3 do preço final das mercadorias vendidas pelo país aos americanos. A situação é agravada pela estrutura tributária e por problemas de logística – a venda de pequenos lotes para o exterior enfrenta dificuldades burocráticas.

Segundo Nogueira, Alves Filho e Torkomian (2001), nas grandes empresas de revestimento cerâmico em Santa Catarina os equipamentos são importados, mas já há um domínio maior da tecnologia envolvida no desenvolvimento de produtos e de processos e, também, na gestão da produção e da qualidade.

No tocante as máquinas e equipamentos do setor, as empresas de revestimento cerâmico no Brasil são dependentes de bens de capitais produzidos externamente, principalmente na Itália. Assim, as médias e grandes empresas do APL de Criciúma têm parte ou todas etapas do processo de produção com procedência italiana. Às empresas nacionais cabem a oferta de máquinas complementares e reparos no maquinário importado.

Tabela 10 : Porcentagem das empresas do arranjo produtivo de cerâmica de revestimento do sul de Santa Catarina que introduziram inovações entre 2002-2004

Inovações	Empresas cerâmicas		Empresas fornecedoras		
	Média	Grande	Micro	Pequena	Média
Inovações de produto					
Produto novo para a empresa	100,00	100,00	100,00	66,66	80,00
Produto novo para o mercado	80,00	100,00	100,00	100,00	80,00
Produto novo para o mercado internacional	80,00	50,00	0,00	0,00	100,00
Inovações de processo					
Processos tecnológicos novos para a empresa	100,00	100,00	0,00	0,00	40,00
Processos tecnológicos novos para o setor de atuação	80,00	50,00	0,00	33,33	20,00
Outros tipos de inovação					
Criação ou melhoria substancial, do ponto de vista tecnológico, do modo de acondicionamento de produto (embalagem)	20	100	100	66,66	20
Inovações no desenho de produtos	100	100	100	100	60
Realização de mudanças organizacionais					
Implementação de técnicas avançadas de gestão	50,00	100,00	100,00	33,33	20,00
Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional	50,00	100,00	0,00	33,33	20,00
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de <i>marketing</i>	50,00	100,00	100,00	33,33	20,00
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização	80,00	100,00	100,00	33,33	40,00
Implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação	100,00	100,00	0,00	0,00	40,00
Amostra (n° de empresas)	4,00	2,00	1,00	3,00	5,00

Fonte: Souza (2006)

Segundo Junior (2008, p. 109), “a ICON (Industrial Conventos S. A.) é de capital nacional, ex-integrante do grupo Freitas/CECRISA. Atua em todo o país e tem pouca participação no exterior, fabricando máquinas e equipamentos para a montagem de uma unidade cerâmica, como moinhos e fornos”.

Ainda segundo o autor, o vínculo com as empresas da Itália é notório, pois as prensas e os fornos que produz são atualizações tecnológicas de protótipos adquiridos naquele país nos anos 1980, e mesmo atualmente, a seção de matrizaria, mantém acordo de transferência de tecnologia com a Martinelli Eto, italiana. Fica mais clara a participação do maquinário importado caso atentese ao fato de que os equipamentos produzidos no local atendem somente as fases de produção anterior à prensagem. Na própria prensagem, na esmaltação e na queima, a preferência pelo material italiano é indiscutível, ficando em torno de 83%.

Os principais fatores alegados para a fraca atuação da indústria local de bens de capital para cerâmica são a falta de escala para produção e o custo do financiamento. Resta a estas

empresas o papel de reparos de estampo e assistência técnica, como vem acontecendo no começo da corrente década. O grau tecnológico das máquinas importadas levou à região de Criciúma empresas especializadas em automação industrial, para fornecer peças, equipamentos e serviços técnicos. Existem também diversas oficinas de reparo e venda de peças de reposição, como ressalta Souza (2006), onde aparece em Cocal do Sul 11 empresas ligadas ao fornecimento de máquinas e equipamentos concentradas em uma área equivalente à de um quarteirão.

É de extrema relevância destacar a participação das instituições de apoio a inovação. O setor cerâmico conta com a presença de várias instituições de apoio para seu desenvolvimento, que atuam nas áreas da educação, de representação dos interesses de classe, de pesquisa científico-tecnológica e financeira.

No que se refere às instituições voltadas para a educação, estas oferecem cursos diretamente relacionado com a atividade cerâmica e cursos indiretamente relacionado, primordiais na capacitação profissional. Pode-se destacar: Serviço de Assistência dos Trabalhadores do Carvão (SATC), Faculdades (UNIVERSITARIO), Centro Interescola de Segundo Grau Abílio Paulo (CIS), Escola Superior de Criciúma (ESUCRI), Faculdades Associadas de Santa Catarina (FASC), Colégio Maximiliano Gaidzinski (GMC), Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). As principais instituições de representação dos interesses da classe são: Sindicato das Empresas Cerâmicas (SINDICERAM) que contribuem através de serviços administrativos e jurídicos e de interesse político da classe, Sindicato dos Trabalhadores (SINDITRAB) responsável pela reivindicação de melhores condições de trabalho e prestação de serviços assistenciais e Associação Comercial e Industrial de Criciúma (ACIC) responsável por atendimentos das demandas econômicas e políticas e prestação de assessoria jurídica.

A instituição de destaque na área científico-tecnológica é o Centro Tecnológico de Cerâmica e Materiais (CTCMAT), a qual presta serviços, realiza pesquisas, fornece assessorias tecnológicas e educação profissional. Já na área financeira são várias as instituições bancárias responsáveis pela concessão de crédito, as nacionais possuem agência no local como, o Banco do Brasil, o Banco Brasileiro de Descontos S. A., Caixa Econômica Federal, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). As instituições de ensino que figuram na região são peças-chave para o elevado nível de qualidade do revestimento cerâmico do sul catarinense. Os próprios empresários apresentam opiniões unânimes em afirmar que a formação técnica local é excelente. Segundo Junior (2008), as principais instituições de ensino que atendem o APL são o IMG (Instituto Maximiliano

Gaidzinski), UNESC (Universidade do Extremo Sul Catarinense), CTCMat/SENAI e a UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina).

Além do IMG, situa-se na região a UNESC, com 33 cursos, 635 professores e 339 funcionários. Mas o principal curso dessa universidade é o de Tecnologia em Cerâmica, proposta do Sindiceram em parceria com a UFSC e a FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina), para contribuir com a formação de técnicos para as empresas do arranjo. O curso iniciou-se em 1995 e teve sua primeira turma formada em 1998.

Segundo Junior (2008), a SATC (Sociedade de Assistência aos trabalhadores do Carvão), e o CIS (Centro Interescolar), também possuem papel relevante na criação de mão-de-obra qualificada para o APL. O colégio da SATC é uma instituição bastante tradicional na cidade e que oferece cursos técnicos para a indústria local. O CIS é de iniciativa do governo do estado e tem de mais importante para o setor o curso técnico em química, com 90 vagas.

Ainda na área educacional aparecem a ESUCRI (Escola Superior de Criciúma) que oferece cursos na área de administração em gestão, comércio exterior e marketing; e a FASC (Faculdades Associadas de Santa Catarina) com cursos em diversas áreas.

A Universidade Federal de Santa Catarina atua no APL de outro modo, mas não diretamente como as instituições anteriormente citadas. A UFSC foi uma das partes envolvidas na criação do CTC (Centro de Tecnologia em Cerâmica) em 1995. De acordo com Meyer-Stamer et al (2001) os objetivos do Centro eram oferecer serviços de testes e certificação e condução de projetos de pesquisa e desenvolvimento em conjunto com as empresas. Entretanto as atividades do CTC têm atuado mais na esfera de ensaios de matérias-primas e produtos, e certificação de qualidade. Souza (2006) destaca que atualmente o CTCMat é formado por quatro membros, FIESC, através do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), UFSC, por meio de seu laboratório de materiais, o governo do estado, com a Funcitec, e o Sindiceram.

O SENAI é o mantenedor enquanto que a UFSC fornece o principal apoio técnico na elaboração de projetos de pesquisa e formação de recursos humanos, através de trabalhos científico-tecnológicos, desenvolvimento de dissertações de mestrado e teses de doutorado. O curso de Engenharia de Materiais desta universidade com quadro de professores, técnicos, alunos de graduação e pós-graduação, também utiliza o laboratório da instituição a serviço do Centro. O LabMat, laboratório com infra-estrutura em torno de US\$ 3 milhões é usado no desenvolvimento de pesquisas. Silva (2006) cita que uma linha de estudo que é presente no laboratório é a de Materiais Cerâmicos, onde já foram concluídas sete dissertações de mestrado sobre caracterização química e mineralógica das matérias-primas, metodologia de

formulação das massas cerâmicas, estudo do mecanismo de abrasão de sistemas vidrados e desenvolvimento de vidrados.

O CTCMat, além dos serviços já citados oferece também cursos de Técnico em Cerâmica e de Tecnologia de Cerâmica de Revestimento e Preparação e Aplicação de Esmaltes. O Centro possui ainda convênio com empresas de outros estados e regiões do país. Em Santa Catarina elas são responsáveis por 40% do atendimento do CTCMat, enquanto que as indústrias de máquinas e equipamentos recebem apenas 5% dos serviços. Na Bahia e em São Paulo são as escolas que mais recebem os serviços do Centro.

Dentre as melhorias surgidas com o CTCMat algumas se destacam, como o serviço de certificação ISO 9001. O Centro possui laboratório credenciado pelo INMETRO que atende a grande maioria das empresas da região. Outros avanços significativos foram realizados na melhoria no controle e redução nas perdas dos processos, e redução de defeitos em produtos e do consumo energético.

Para Souza (2006) a visão que o CTCMat tem atualmente do arranjo é a seguinte: I) o principal entrave tecnológico é a falta de recursos financeiros; II) a guerra fiscal entre os estados da federação tem levado à perda da competitividade; III) faz falta às empresas uma política nacional de estímulo à construção civil e; IV) o crescimento da produção na região de Santa Gertrudes-SP tem despertado a atenção dos empresários locais.

Um dos vértices em que se assenta o CTCMat é o Sindiceram. Fundado em 1974, o sindicato é formado atualmente por 15 empresas da região, com a presença de Eliane, CECRISA, CEUSA, entre outras empresas de destaque. Algumas ações apontadas como merecedoras de destaque na atuação do Sindiceram são os levantamentos de dados sobre a produção no arranjo e as feiras que articula com o Instituto Maximiliano Gaidzinski.

Para Junior (2008), a ACIC, que é a Associação Comercial de Criciúma, possui no rol de empresas assistidas, oito cerâmicas e seis empresas de coloríficos. A ACIC tem como principal atividade no atendimento às empresas o fornecimento de certificados de origem de exportação, serviço de consultas restritivas, junta comercial e fórum de debates, o qual vem articulando movimento para pleitear a redução do IPI incidente nas empresas cerâmicas.

Outras instituições com menor impacto direto no APL são a Anfacer e a Asulcer (Associação Sul Brasileira da Indústria Cerâmica para Revestimentos). Esta última foi criada em 2003 para a promoção das cerâmicas de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e Mato Grosso do Sul. O principal trabalho da Asulcer é o marketing da cerâmica dessas regiões, divulgando as qualidades e vantagens dos revestimentos cerâmicos e aprimorando as técnicas de venda com intuito de refletir uma boa imagem das empresas no exterior.

Após abordar a inovação e seus agentes apoiadores no APL de Criciúma, busca-se uma breve conclusão do capítulo, citando os principais pontos abordados.

O aumento de participação chinesa no cenário internacional, competindo com o revestimento catarinense no mercado consumidor internacional, bem como a crescente exportação para o Brasil, especialmente para Santa Catarina, são fatores de extrema importância na queda das exportações catarinenses. Essa perda de competitividade é resultado da obtenção de vantagens competitivas por parte da China, com custos de mão-de-obra, energético, transporte e insumos inferiores aos brasileiros.

O fator inovação, como foi abordado, é de extrema importância para a criação de vantagem competitiva por custo e também por diferenciação. Porém é um fator pouco explorado pelas empresas catarinenses atualmente, deixando uma oportunidade valiosa em segundo plano.

No quadro a seguir são descritos pontos fortes e pontos fracos das empresas catarinenses de revestimento cerâmico em relação aos principais competidores no mercado interno e externo, portanto adota-se a visão de uma empresa catarinense para a realização da análise e comparação com São Paulo e Nordeste, como principais concorrentes no mercado interno e a China do mercado externo. Por exemplo, o primeiro ponto fraco em relação à China é o custo elevado do gás natural, ou seja, as empresas catarinenses apresentam um custo energético, neste caso com o gás natural, mais elevado do que as empresas chinesas.

Quadro 4: Pontos fortes e pontos fracos das empresas catarinenses de revestimento cerâmico comparados aos principais competidores

	Pontos fortes	Pontos fracos
Mercado Interno - São Paulo	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade superior do revestimento cerâmico; • Instituições de ensino e pesquisa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo médio mais elevado; • Distância do mercado consumidor; • Preço superior dos produtos;
Mercado Interno - Nordeste	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade superior de mão de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo com mão de obra superior; • Órgãos públicos oferecem incentivos fiscais; • Mercado consumidor em desenvolvimento no Nordeste.

	Pontos fortes	Pontos fracos
Mercado Externo - China	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de matéria-prima; • Disponibilidade de mão de obra qualificada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo elevado do gás natural; • Custo logístico superior ao Chinês; • Custo com mão de obra superior ao Chinês; • Necessidade de importar máquinas e equipamentos utilizados na produção; • Seguir tendência lançada no exterior ao invés de criar design próprio.
Geral	<ul style="list-style-type: none"> • Produto diferenciado de maior valor agregado; • Infraestrutura de ensino, pesquisa e sindical ativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada capacidade de inovação; • Excessiva verticalização produtiva; • Baixo nível de cooperação entre produtores concorrentes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante ressaltar que a análise que o quadro traz é relativa, pois este trabalho trata de uma análise do setor em Santa Catarina, comparando aos principais competidores.

O principal competidor no mercado nacional atualmente é o estado de São Paulo, porém, conforme foi abordado, a região Nordeste está se desenvolvendo no setor de revestimento cerâmico e apresenta características que permitem-na se tornar um futuro polo cerâmico. A partir desse princípio inseriu-se a região na análise visando obter uma visão mais abrangente. Já no mercado internacional o maior competidor, das empresas brasileiras e de todas as demais, é a China. O país apresenta uma ótima infraestrutura de apoio às empresas, permitindo a obtenção de vantagem competitiva por liderança de custo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou investigar as possíveis causas da perda de competitividade da indústria catarinenses de revestimento cerâmico no período de 2004 a 2013. Para isso foi feita uma análise do cenário onde o setor de revestimentos cerâmicos está inserido, expondo informações específicas do setor de revestimento cerâmico, tais como os principais produtores e consumidores mundiais, a produção, a venda, tanto em âmbito nacional quanto internacional.

Percebe-se que o setor cerâmico catarinense tem um futuro desafiador à sua frente. Recuperar mercados no exterior, manter o crescimento no mercado interno, cuidando com a importação de produto chinês, e melhorar a produtividade, são aspectos decisivos para a sua recuperação.

Em suma, o quadro geral traçado a respeito do comércio exterior da indústria ceramista de Santa Catarina pode ser abordado em tópicos: trajetória de forte declínio de suas exportações a partir de 2004 e crescimento exponencial das importações a partir de 2006, momento em que a moeda nacional sofreu significativa valorização perante o dólar e a economia internacional foi atingida por uma crise de dimensões globais.

Ademais, a estratégia mais evidente adotada pelos exportadores foi, por um lado, agregar valor a seus produtos, apostando na venda de peças mais caras e, por outro, buscar diversificar o destino de suas vendas, principalmente em direção aos países latino-americanos. Outra questão é a compra de bens de capital do setor em 2010 é, em parte, um indicativo de expectativas positivas por parte dos investidores do Estado, seja por apostarem no crescimento do mercado doméstico, seja por vislumbrarem uma melhora no cenário internacional. Tal fato não exclui as constatações dos problemas sofridos pelo setor em relação a sua inserção externa nos anos 2000, o que sugere a necessidade de políticas direcionadas ao segmento ceramista catarinense. Em relação às importações, o destaque é a penetração da China no mercado catarinense na segunda metade dos anos 2000, o que foi obtido principalmente por meio da venda de produtos altamente competitivos em termos de preços. Em relação aos principais destinos, é importante lembrar a perda de espaço no mercado consumidor norte americano para a China, devido a vantagem competitiva do produto asiático pelo baixo custo, o que gerou um impacto negativo nas exportações catarinenses.

Por fim, após a realização da investigação sobre as possíveis causas da queda da exportação, sugerem-se itens para elaboração de outros estudos, objetivando-se a recuperação da participação no mercado externo. Para isso, o desafio passa a ser a maior agregação de valor e a ampliação da sua inserção no mercado internacional. Por conseguinte, é necessário mais atenção nos seguintes pontos:

- Avanço contínuo da qualidade dos produtos;
- Desenvolvimento do design nacional;
- Implementação de planos de marketing e de estratégias de comercialização para maior penetração e consolidação das marcas brasileiras no mercado internacional;
- Melhoria e controle da qualidade das matérias-primas.

Esse esforço em busca da maior competitividade das empresas catarinenses é potencializado quando recebe o apoio governamental, bem como com a formação de uma parceria mais consistente com as instituições de pesquisa e inovação, unindo esforços em busca de um mesmo objetivo: o aumento da competitividade das empresas catarinenses de revestimento cerâmico.

REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, J. N. **Trajetória recente de crescimento da empresa Cerâmica Urussanga S/A (CEUSA)**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2006.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. Harmondsworth: Penguin, 1965.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTOS, LOUÇAS SANITÁRIAS E CONGÊNERES - ANFACER. **Censo Tecnológico da Indústria Cerâmica Brasileira – 2008**. São Paulo, 2009.

_____. São Paulo: **Dados do setor**. Disponível em: <<http://www.anfacer.org.br/site/default.aspx?home>>. Acesso: diversos acessos, 2014a.

_____. São Paulo: **História da Cerâmica**. Disponível em: <<http://www.anfacer.org.br/site/default.aspx?idConteudo=157&n=Hist%C3%B3ria-da-Cer%C3%A2mica#revestimento>>. Acesso em: 25 maio de 2014b.

ASSOCIAÇÃO SUL BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO - ASULCER. **Números do setor**. Disponível em: <<http://www.asulcer.org.br/noticias/index.php>>. Acesso em: diversos acessos, 2014.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. **Value creation versus value capture**: towards a coherent definition of value in Strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15, 2000.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. Secretaria do Comércio Exterior. **Consulta de dados de importação e exportação**. Disponível em: <<http://alicesweb.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 4 junho 2014.

_____. Ministério de Minas e Energia. Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral. Relatório técnico 69: **Perfil da Cerâmica de Revestimento**. 2009. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/sgm/galerias/arquivos/plano_duo_decenal/a_transformacao_minera>

[l_no_brasil/P43_RT69_Perfil_da_Ceramica_de_Revestimento.pdf](#)>. Acesso em: 15 junho 2014.

BRUM, A. K. **Estudo sobre a relação institucional e capacitação tecnológica da rede de fornecedores da indústria cerâmica de revestimento da região sul de Santa Catarina.** Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

CABRAL JUNIOR, M. et al. **The brazilian ceramic industry: new bases of competitiveness in the global market.** In: QUALICER, 2008, Castellón, Spain. Anais... Castellón: Cámara Oficial de Comercio, Industria Y Navegación - Castellón Y ITC, 2008. v.3, p.217-220.

CAMPOS, R. R.; NICOLAU, J. A.; CÁRIO, S. A. F.. **O cluster da indústria cerâmica de revestimento em Santa Catarina: um caso de sistema local de inovação.** Florianópolis: UFSC, 1998.

CARIO, S.A.F.; VAZQUEZ, F.F.; ENDERLE, R.A. **Estrutura e padrão de concorrência da indústria de cerâmica de revestimento brasileira: características competitivas e desafios ao desenvolvimento.** Revista Paranaense de Desenvolvimento. Curitiba, n. 112, p.7-30, jan./jun. 2007

COMTRADE, U. N. United Nations **Commodity trade statistics database.** Disponível em: <<http://comtrade.un.org>>. Acesso em: 20 junho de 2014.

CONSONI, D. J. et al. **A inovação como vantagem competitiva no setor automobilístico.** Jovens Pesquisadores, v. 3, n. 1, 2010.

CONSTANTINO, A. O.; ROSA, S. E. S.; CORRÊA A. R. **Panorama do setor de Revestimentos Cerâmicos.** BNDES. 2006. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/rs_rev_ceramicos.pdf>. Acesso em: 10 de junho de 2014.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** Campinas, Papirus, 1994

CRAIG, J; GRANT, R. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1997.

EBERTZ, R.. **Avaliação das condições competitivas da indústria cerâmica de revestimento da região sul de Santa Catarina**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA - FIESC. **Processo de desindustrialização em Santa Catarina**. Florianópolis, 2012. Disponível em: <<http://www2.fiescnet.com.br/web/uploads/recursos/8a2df5a5a9b46132d517287bbef8cd30.pdf>>. Acesso em: 5 junho de 2014.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - FIRJAN. **Quanto custa o gás natural para a indústria no Brasil?** Estudos para o desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro, n. 9, dez. 2011.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005

GIL, A. C.. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Uso da Biblioteca. In: GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnica de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 7, p. 75-88.

_____. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GORINI, A.P.F.; CORREA, A.R. Cerâmica para revestimentos. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 10, p. 201-252, set. 1999.

GOULARTI FILHO, A.. **Formação econômica de Santa Catarina**. 2. Ed. rev. Florianópolis: Editora da UFSC, 2007.

HALLIDAY, P.. **Global production and consumption of ceramic tiles**. Tile today, n.42, Melbourne, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica 2008**. Rio e Janeiro: IBGE, 2010.

JUNIOR, C. C. G. P.. **Diagnóstico do arranjo produtivo local de cerâmica de revestimento do sul de santa catarina**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

JUNIOR, M. C.; MOTTA, J. F. M.; BOSCHI, A. O. Panorama e perspectivas da indústria de revestimentos cerâmicos no Brasil. **Cerâmica Industrial**, v. 15, n. 3, p. 7-18, 2010.

JUNIOR, M. C.; SERRA, N. (Coord.). **Bases para implantação de um Pólo Mínero-Cerâmico no Estado da Bahia**. Salvador: CBPM, 2006. 132 p.

MARCONI, M. A; LAKATOS E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTIGNAGO, G. REDIVO, A. PERIN, F. S. Balança comercial de revestimentos cerâmicos sob o regime de câmbio flutuante em Santa Catarina. In: Encontro de Economia Catarinense, 5., 2011, Florianópolis. **Anais...** Disponível em: <<http://www.apec.unesc.net>>. Acesso em: 7 de junho de 2014.

NOGUEIRA, E.; ALVES FILHO, A. G.; TORKOMIAN, A. L. V.. **Empresas de revestimento cerâmico e suas estratégias competitivas e de produção**. Gestão & Produção, v. 8, n. 1, p. 84-99, 2001.

NUNES, W. J.. **Avaliação da eficiência dos sistemas de tratamento das emissões atmosféricas no processo de atomização de massa cerâmica**. Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma. 2012.

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

OLIVEIRA, M. C.; MAGANHA, M. F. B. **Guia técnico ambiental da indústria de cerâmicas branca e de revestimentos**. São Paulo: CETESB, 2006.

PORTER, M. E. **Competição On competition**: estratégias competitivas essenciais. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press. 1980.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus 1993.

_____; MILLAR, V. E. **How information gives you competitive advantage**. 1985.

_____. **Towards a dynamic theory of strategy**. Strategic Management Journal, v. 12, p. 95-117, Winter 1991. Special issue.

_____. **Vantagem Competitiva**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POSSAS, S. **Concorrência e inovação**. In: PELAEZ, V.; SZMRECSÁNYI, T. (Orgs.) Economia da inovação tecnológica. São Paulo: Hucitec, 2006, p. 13-40.

SARTI, F.. **Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil**: Impactos das Zonas de Livre Comércio–Cadeia Cerâmica. Nota Técnica. Campinas: Unicamp, 2002.

SERRA, F. A. R.; TORRES, A. P.; TORRES, M. C. S. **Administração estratégica**: conceito, roteiros práticos e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CERÂMICA DE CRICIÚMA - SINDICERAM.
Dados de produção. Disponível em:
<http://www.sindiceram.com.br/conteudo.php?int=canal&codigo_can=4>. Acesso em:
diversos acessos, 2014.

SMITH, Adam. **Uma investigação sobre a natureza e causas da Riqueza das nações**. Curitiba: HEMUS, 2001

SOUZA et al. (1993) **A indústria de cerâmica para revestimento**. SUZIGAN, W.; COUTINHO, L. (coord.) Desenvolvimento Tecnológico e competitividade da Indústria Brasileira. Campinas-SP: IE-Unicamp. Relatório de Pesquisa, 102p.

SOUZA, N. M. “**Arranjo produtivo de revestimento cerâmico da região sul de Santa Catarina**: um estudo da competitividade sistêmica local sob o enfoque evolucionista”. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

STOCK, D. **World production and consumption of ceramic tiles**. Tile today, n.69, Melbourne, 2010.

_____. **World production and consumption statistics**. Tile today, n.81, Melbourne, 2013.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 2, jun. 2004 . Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n2/v44n2a06.pdf> >. Acesso em 21 de maio 2014.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e a teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. V. 40, n. 4, dez. 2000. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a03.pdf>>. Acesso em: 20 maio de 2014.