

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JOELMA ACARILEIA MOSER

**CERÂMICA PARA REVESTIMENTO: UM ESTUDO SOBRE O AMBIENTE
EXTERNO DO SETOR**

FLORIANÓPOLIS

2008

JOELMA ACARILEIA MOSER

**CERÂMICA PARA REVESTIMENTO: UM ESTUDO SOBRE O AMBIENTE
EXTERNO DO SETOR**

Trabalho de Conclusão de Estágio
apresentado à disciplina Estágio
Supervisionado – CAD 5236, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel em
Administração da Universidade Federal de
Santa Catarina, área de concentração em
Direção Estratégica

Professor Orientador: Luis Moretto Neto

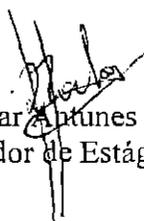
FLORIANÓPOLIS

2008

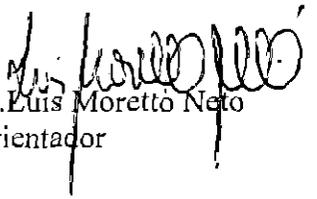
JOELMA ACARILEIA MOSER

**CERÂMICA PARA REVESTIMENTO: UM ESTUDO SOBRE O AMBIENTE
EXTERNO DO SETOR**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 25/06/2008.


Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Professor Dr. Luis Moretto Neto
Orientador


Professora Francini Rensel Schmitz
Membro


Professora Valentina Gomes Haensel Schmitt
Membro

Se conhecemos o inimigo e nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos e nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas.

Sun Tzu – A arte da guerra

RESUMO

MOSER, Joelma Acarileia. Cerâmica para Revestimento: um estudo sobre o ambiente externo do setor 2008. 91f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008

A presente monografia tem como objetivo geral identificar por meio de uma análise do setor quais são as forças do ambiente externo que desfavorecem a competitividade da indústria catarinense de revestimentos cerâmicos. Para o desenvolvimento do estudo foram utilizadas técnicas de pesquisa bibliográfica, de observação e entrevista com as lideranças de entidades patronais do referido segmento produtivo do setor, com base nas categorias do Modelo das Cinco Forças de Porter. Por meio desta pesquisa, foi possível cruzar as informações obtidas na literatura com a realidade enfrentada pelas empresas e relatadas pelos entrevistados, sobre como as forças do ambiente externo, presentes no modelo de Porter, atuam sobre este setor da indústria. Ao longo do estudo, procurou-se analisar como as forças atuam no ambiente externo do setor cerâmico. A indústria possui baixo poder de barganha junto aos compradores, e alto poder junto aos fornecedores. Após a condução do trabalho verificou-se que a força dos produtos substitutos não oferece risco para o setor, assim como os entrantes potenciais e a força dos compradores e fornecedores. Pode-se concluir então, que as forças que afetam negativamente a competitividade do setor, são a concorrência presente na indústria e atuação governamental. Considerou-se então que a busca de soluções para os gargalos enfrentados pelo setor, certamente passariam pela mobilização da classe patronal na defesa de proporcionar valor à marca catarinense, atuar junto com instituições de fomento e pesquisa, bem como o acompanhamento e articulação de ações junto aos legisladores.

Palavras-chave: Ambiente Externo. Estratégia. Cerâmica.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fontes da Vantagem Competitiva da Localização.....	35
Figura 2 – Modelo das Cinco Forças de Porter.....	44
Quadro 1 – Breve Histórico do Setor de Cerâmica para Revestimento – 1960 a 2007	17
Quadro 2 – Cidades e Principais Empresas Catarinenses da Indústria de Cerâmica para Revestimento.....	19
Quadro 3 – Características das Escolas do Pensamento Estratégico	21
Quadro 4 - Consumo Interno de Produtos para Revestimento Milhões M ²	60
Quadro 5 – Tarifas de Importação na China x Tarifas de Importação no Brasil	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 OBJETIVOS	09
1.1.1 Objetivo Geral	10
1.1.2 Objetivos Específicos	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
2 INDÚSTRIA CERÂMICA PARA REVESTIMENTO: CONTEXTO HISTÓRICO E ORIGEM	12
2.1 ALGUNS ELEMENTOS ACERCA DA PRODUÇÃO CERÂMICA.....	12
2.2 A FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA EM SANTA CATARINA	14
2.3 PERFIL PRODUTIVO CATARINENSE.....	16
3 ESTRATÉGIA	20
3.1 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO	20
3.2 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA	22
3.2.1 Estratégia Competitiva	24
3.2.2 Estratégia pela Vantagem Competitiva	25
4 COMPETITIVIDADE	27
4.1 FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE.....	28
4.1.1 Fatores Empresariais	28
4.1.2 Fatores Estruturais	29
4.1.3 Fatores Sistêmicos	29
4.2 INDICADORES DE COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA.....	30
4.2.1 Qualidade	31
4.2.2 Design	31
4.2.3 Tecnologia	31
4.2.4 Recursos Humanos	32
4.2.5 Infra-estrutura	32
4.3 MODELO DO DIAMANTE DE PORTER	32
4.4 RISCOS PARA A COMPETITIVIDADE	35
5 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	37
5.1 AMBIENTE GERAL E SEGMENTOS	38

5.1.1 Demográfico	38
5.1.2 Econômico	38
5.1.3 Sociopolítico	39
5.1.4 Tecnológico	39
5.2 AMBIENTE SETORIAL	39
5.3 ANÁLISE DO AMBIENTE DA INDÚSTRIA - O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER	40
5.3.1 Fornecedores	42
5.3.2 Compradores	42
5.3.3 Substitutos	43
5.3.4 Concorrentes na Indústria	44
5.3.5 Entrantes Potenciais	44
5.4 O GOVERNO COMO UMA FORÇA NA CONCORRENCIA DA INDÚSTRIA	45
5.4.1 Mudanças nas Condições da Economia	45
5.5 CRÍTICAS AO MODELO DE PORTER	46
6 METODOLOGIA	47
6.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO	47
6.2 COLETA DOS DADOS	48
6.3 PLANEJAMENTO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	49
6.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA	50
6.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	51
6.6 LIMITES DO ESTUDO	51
7 ANÁLISE DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS: FATORES DETERMINANTES	52
7.1 FORNECEDORES	52
7.2 COMPRADORES	55
7.3 SUBSTITUTOS	57
7.4 CONCORRENTES DA INDÚSTRIA	58
7.5 ENTRANTES POTENCIAIS	63
7.6 GOVERNO COMO FORÇA	64
7.6.1 Infra-estrutura	65
7.6.2 Mudanças nas Condições da Economia	67

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
8.1 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS.....	70
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICE	79
Apêndice A – Roteiro de Aplicação nas Entrevistas	80

1 INTRODUÇÃO

Na última década as indústrias brasileiras passaram por um momento decisivo, quando foram forçadas a competir em escala mundial. Este acontecimento até o momento significa atender a um mercado exigente em vários aspectos como, por exemplo, qualidade de produto, qualidade de mão-de-obra, custos reduzidos de produção, certificações, responsabilidade sócio-ambiental. Entretanto, para que isso efetivamente ocorra, estas indústrias devem atingir certo nível de competitividade, que por sua vez, depende de fatores presentes no ambiente externo.

Um contexto industrial que se mostra cada vez mais globalizado, caracterizado por mudanças rápidas e contínuas, exige maior atenção dos administradores quanto à análise externa. Especialmente para a indústria de cerâmica, adequar-se a esta inevitável realidade – que é a consequência de uma mobilização econômica internacional, em busca de qualidade e produtividade – não tem sido uma tarefa fácil. Assim, como todos os segmentos industriais, o cerâmico tem sofrido os efeitos da globalização econômica, que ao mesmo tempo em que indica novas oportunidades, também apresenta ameaças às empresas do mercado nacional.

Deste modo, o presente estudo teve como problema de pesquisa, o questionamento de quais seriam as principais forças do ambiente externo que dificultam e/ou impedem o desenvolvimento e competitividade da indústria de cerâmica catarinense?

Para tanto, dividiu-se o trabalho em oito seções. Sendo que, na primeira e segunda, apresenta-se a fundamentação teórica consultada com o propósito de possibilitar uma aproximação e esclarecimentos preliminares sobre alguns conceitos referentes à elaboração da pesquisa e sobre o perfil do setor cerâmico no Brasil e em Santa Catarina. Descreve ainda, sua evolução, até os dias atuais, enfatizando, os aspectos econômicos e industriais. Na terceira, quarta e quinta seções, foi feito um resgate das escolas de pensamento a cerca de estratégia, ambiente externo e competitividade. Também, relatou-se a respeito do Modelo das Cinco Forças de Porter, de modo a esclarecer a interação e abrangência das forças, sobre este setor da indústria. Na sexta seção, foi apresentada a metodologia utilizada no estudo e suas implicações no resultado. A análise dos dados obtidos na pesquisa de campo está presente na sétima seção. Por fim, já na oitava seção, buscou-se demonstrar a relação entre a fundamentação teórica e os resultados obtidos na pesquisa de campo.

Como resultados, este estudo buscou esclarecer o referido problema de pesquisa, baseando-se no objetivo geral e os específicos, mencionados na seção seguinte.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar por meio de uma análise do setor os fatores do ambiente externo, que desfavorecem a competitividade do setor de cerâmica para revestimento do Estado de Santa Catarina, durante o primeiro semestre de 2008.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) caracterizar o setor de cerâmica para revestimento no Estado de Santa Catarina;
- b) conceituar ambiente externo, seus segmentos e sua influência sobre as empresas catarinenses;
- c) identificar e analisar os principais fatores do ambiente externo que desfavorecem a competitividade do setor catarinense de cerâmica para revestimento, com base na percepção dos atores sociais locais, utilizando as categorias do Modelo das Cinco Forças de Porter.

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa de um estudo deve apresentar aspectos que explicitem a contribuição do mesmo em três principais critérios: originalidade, importância e viabilidade. Tal composição é apresentada por Castro (1978), que enfatiza que o tema a ser estudado deve satisfazer aos três critérios simultaneamente. A seguir, o tema “ambiente externo do setor de cerâmica para revestimento” é pontuado em relação a cada um dos critérios mencionados.

A originalidade de um tema – e de uma pesquisa – advém de seu ineditismo e singularidade. O presente tema é original no que tange a sua singularidade no contexto apresentado, uma vez que trabalha com a combinação de variáveis do ambiente externo que

afetam a competitividade de um setor de extrema importância econômica para o Estado. Ora, essa especificidade por si só já é original, pois não foram identificados registros de pesquisas semelhantes que utilizam o Modelo das Cinco Forças de Porter, com o enfoque de avaliar a questão da competitividade, no curso de graduação em Administração.

Com relação à importância, um tema é assim considerado – importante – “quando está ligado a uma questão crucial que afeta um segmento substancial da sociedade ou [...] está ligado a uma questão teórica que merece atenção na literatura especializada” (CASTRO, 1978, p. 56). Cabe lembrar também, que o critério de importância do tema é em certo ponto subjetivo e está diretamente associado aos valores daqueles que o julgam (CASTRO, 1978).

Neste sentido, verifica-se em um breve levantamento bibliográfico, o grande número de estudos gerais a respeito do setor de cerâmica para revestimento. Este número, por sua vez, deve-se aos mais diversos temas que se relacionam à dinâmica deste segmento industrial de grande complexidade. Assim, este estudo é importante para as organizações, pois uma força que desfavoreça a competitividade, além de queda no seu desempenho, faturamento e produção, pode representar para a empresa o aumento de custos, entre outras dificuldades. Isso impacta até na sociedade em geral, na medida em que pode transferir para a localidade onde está inserida a indústria o ônus do afastamento de trabalhadores, a queda na arrecadação de impostos, afetando a economia do município. Conhecendo-se quais as principais forças que afetam a competitividade em um setor, pode-se avaliar as dificuldades que comprometem as empresas do setor e planejar soluções para as dificuldades encontradas, buscando manter a qualidade e produtividade, em sinergia com a competitividade para garantir a longevidade da organização.

Em relação ao critério viabilidade, esta pode ser confirmada ao se especificar questões como os “prazos, os recursos financeiros disponíveis, a competência do futuro autor, a disponibilidade de informações, o estado da teorização a respeito” (CASTRO, 1978, p.57). Assim, na escolha desse tema, considerou-se que, através da adoção de uma metodologia de pesquisa bastante criteriosa, o problema levantado pode ser eficazmente resolvido, bem como pode levar a uma conclusão cientificamente válida, utilizando-se dos recursos informativos, financeiros e temporais disponíveis e, também, fazendo-se uso das competências da autora – existentes e a serem adquiridas.

Há ainda outros propósitos bem claros para a aluna autora, que corroboram na validade deste estudo, a saber: consolidação de conhecimentos desenvolvidos na disciplina de Direção Estratégica e a possibilidade de trazer conhecimentos novos para a área profissional,

bem como a importância pessoal do tema para a autora, a qual é pautada na curiosidade existente.

Uma vez expostas as razões para o estudo, inicia-se na sessão seguinte a demonstração dos principais aspectos que levaram ao desenvolvimento desta indústria no Estado de Santa Catarina.

2 INDÚSTRIA CERÂMICA PARA REVESTIMENTO: CONTEXTO HISTÓRICO E ORIGEM

2.1 ALGUNS ELEMENTOS ACERCA DA PRODUÇÃO CERÂMICA

A cerâmica conforme a Associação Brasileira de Cerâmica (ABC, 2008), é uma atividade de produção de artefatos a partir da argila, que se torna muito plástica e fácil de moldar quando umedecida. Depois de submetida a uma secagem para retirar a maior parte da água, a peça moldada é submetida a altas temperaturas ao redor de 1.000 graus celsius, que lhe conferem rigidez e resistência.

O setor cerâmico é amplo e heterogêneo, por esta razão é dividido em segmentos de acordo com as matérias-primas utilizadas, suas propriedades ou áreas de utilização. Particularmente, a cerâmica de revestimento ou placas cerâmicas, são aqueles materiais, na forma de placas, usados na construção civil para revestimento de paredes, pisos, bancadas e piscinas de ambientes internos e externos. Estes materiais de acordo com as suas características recebem designações tais como: azulejo, pastilha, porcelanato, grés, lajota, piso. As placas cerâmicas são constituídas, em geral, de três camadas: a) o suporte ou biscoito, b) o engobe, que tem função impermeabilizante e garante a aderência da terceira camada, e c) o esmalte, camada vítrea que também impermeabiliza, além de decorar uma das faces da placa (ABC, 2008). Dentro da cadeia produtiva industrial de materiais de construção, está posicionada, ao lado da cerâmica vermelha, louças, cal e vidro.

Os revestimentos cerâmicos, além das vantagens e da durabilidade provada através dos séculos, nos dias atuais, adquirem novas propriedades, a partir das técnicas obtidas a partir de uma avançada tecnologia. Eles se mostram apropriados para pequenos detalhes decorativos, ambientes internos ou externos. São desenvolvidos de maneira a satisfazer os mais variados gostos, padronagens e texturas diversas. A cada dia a qualidade e variedade desse material aumentam. Prova disso, é a tecnologia do porcelanato que trouxe produtos de qualidade técnica e estética refinada, que em muitos casos se assemelham às pedras naturais, como o mármore e o granito.

No Brasil, nos séculos passados, iniciou-se o uso do azulejo trazido de Portugal, o que acabou revelando-se um excelente revestimento para o clima do país. No Brasil, a indústria de cerâmica para revestimento teve origem a partir de antigas fábricas de tijolos,

blocos e telhas cerâmicas, que no início do século XX, iniciaram a produção de ladrilhos, azulejos, pastilhas cerâmicas e de vidro. Com o progressivo desenvolvimento industrial, os revestimentos cerâmicos para utilização em paredes e pisos deixaram de ser privilégio dos recintos religiosos e dos palácios, tornando-se acessíveis a todas as classes sociais. Posteriormente, a cerâmica de revestimento constituiu-se num segmento da indústria de transformação, tendo como atividade a produção de uma variedade de produtos destinados ao revestimento de pisos e paredes. Este é um setor que está atrelado às atividades da construção civil, na medida em que a cerâmica é recurso para acabamento das obras, por isso, a demanda por revestimentos oscila de acordo com esta atividade.

O Brasil é um grande protagonista do setor de cerâmica para revestimento no cenário mundial. No ranking internacional é o segundo maior consumidor (534,7 milhões de m²), o terceiro maior produtor e o quarto maior exportador (2 milhões de m²). O país detém 16% de todo o volume importado pelos Estados Unidos - maior importador do mundo - e exporta ainda para outros 130 países, responsabilizando-se por cerca de 10% do consumo global. A indústria brasileira possui uma capacidade instalada de 698 milhões de m², devendo atingir, em 2008, 726 milhões de m². O país abriga 94 empresas, 117 plantas industriais, em 18 estados. Sendo que 60 estão localizadas no Sudeste, 23 no Sul, 10 no Nordeste e 1 no Centro-Oeste. O segmento produtivo é de capital essencialmente nacional, e emprega mais de 25 mil postos de trabalho diretos e em torno de 200 mil indiretos, ao longo de sua cadeia produtiva - mineração, colorificios, máquinas e equipamentos, transportes, cerâmicas e assentadores. Em 2007, foram produzidos 637,1 milhões de m² e vendidos 636,8 milhões de m² - mercado interno mais exportações (ANFACER, 2007).

Atualmente, o Estado de Santa Catarina, é responsável por cerca de 30% da produção brasileira de cerâmica de revestimentos e 60%¹ das exportações, respondendo assim por uma participação importante no setor. Além disso, o Estado abriga a instalação de três das maiores e mais modernas empresas do setor em termos nacionais, que competem em no mercado internacional, quais sejam: Portobello, Eliane – líder nacional em exportações, e a Cecriisa – líder em vendas no mercado interno (SOUZA, 2006; ASULCER, 2007). Embora não existam estatísticas que demonstrem de forma mais adequada a importância econômica deste setor para o Estado, sabe-se que por este possuir uma longa cadeia produtiva, relaciona-se com diversos outros atores da sociedade.

¹ Dados numéricos não disponíveis. Esta é uma estimativa da ASULCER (2007).

2.2 A FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA EM SANTA CATARINA

Historiadores confirmam ser, a cerâmica a mais antiga das indústrias, uma vez que ela nasceu no momento em que o homem começou a utilizar-se do barro endurecido pelo fogo. A partir desse processo de endurecimento, obtido por acaso, a atividade multiplicou-se e evoluiu até os dias de hoje.

Convencionalmente, dentro deste setor são considerados três *clusters*² nacionais de cerâmica para revestimento: um em Santa Catarina (Criciúma) e outros dois no Estado de São Paulo (Mogi-Guaçu e Santa Gertrudes). Os *clusters* em Criciúma e em Mogi-Guaçu, foram formados em uma fase de substituição de importações – a partir de 1975, e suas expansões foram facilitadas pelo suporte financeiro do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES). O terceiro *cluster*, localizado em Santa Gertrudes, São Paulo, começou como uma operação setorial informal e cresceu produzindo revestimentos mais baratos para famílias de classe média e baixa (STAMER-MEYER, 2001 apud KIECKBUSCH, 2005).

A formação industrial da região Sul de Santa Catarina - centrada no município de Criciúma e redondezas - esteve relacionada com a atividade de extração de carvão mineral, até 1970. Com declínio desta atividade, alguns empresários passaram a investir em outras, entre elas a de cerâmica, quando surge então o arranjo de cerâmica de revestimento naquela região.

Embora existam registros na região de Imbituba, da instalação de indústrias de louças e azulejos a partir de 1919, foi a partir dos anos de 1960 e 1970, que a produção de revestimentos cerâmicos começou a desenvolver-se. Foi quando passou de produção manual para uma escala industrial, garantida pela indústria de equipamentos, e a introdução de técnicas de gestão, incluindo o controle de matérias-primas, dos processos e dos produtos fabricados. Aproveitando-se dos recursos minerais e matérias-primas existentes na região - argila, caulim e quartzo - este arranjo produtivo, emergiu nos anos 70, difundiu-se nos anos 80 e passou por uma reestruturação produtiva na década de 90 (SOUZA, 2006).

Conforme demonstrado no Quadro 1, a seguir, pode-se observar os eventos mais significativos ao longo das últimas décadas e que foram decisivos para a formação do setor de cerâmica para revestimento catarinense.

² *Cluster* - é o estabelecimento em localidades ou microrregiões de uma aglomeração de empresas de atividades semelhantes que se desenvolvem conjuntamente, formando um polo produtivo especializado a fim de obter vantagens operacionais e competitivas. (CNI, 1998).

ANO	PRINCIPAIS EVENTOS
1960 e 1970	<ul style="list-style-type: none"> • Avanço do setor cerâmico possibilitado pelo desempenho da construção civil que por sua vez foi amparada pela política nacional de habitação vigente. Houve incentivo do Banco Nacional de Habitação – BNII (SOUZA, 2006).
1980	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento com maior maturidade e mais dinâmico, composto por fabricantes de pisos e azulejos; • Acesso aos fornecedores de insumos e matérias-primas (fritas e produtos químicos), produtores de bens de capital para o setor e para a área de embalagens; • O segmento é contemplado também por fornecedores de insumo, de máquinas e equipamentos de origem regional e internacional (EBERTZ, 2005).
1980	<ul style="list-style-type: none"> • O setor sofreu com as turbulências macroeconômicas e pela contração do mercado interno ditada pela extinção do BNH. • “O setor é afetado com o declínio do setor carbonífero causado em grande parte por medidas de liberação das importações de minério” (GOULARTI FILHO, 2002, p. 340). • Surge a necessidade de uma reestruturação e ajustamentos internos das empresas, exigindo uma menor dependência de recursos de terceiros e tentativas de economias internas; • As empresas Eliane e Cecrisa ultrapassam as fronteiras estaduais e despontam como grandes grupos nacionais se tornando líderes na oferta nacional, assumindo em determinados momentos posição de multinacional. Resultado da ampliação nas atividades de cerâmicas de revestimento e de produção de máquinas e equipamentos especializados (EBERTZ, 2005).
1990	<ul style="list-style-type: none"> • O complexo industrial catarinense é atingido por profundas mudanças na busca do novo padrão tecnológico e mudanças organizacionais; • Criação de cursos de nível técnico e superior em cerâmica; • Os efeitos da globalização colocaram o país num contexto de liberalização comercial com impacto na estrutura produtiva; • Como resultado, há um forte direcionamento para fabricação de produtos com maior valor agregado e direcionamento da produção para o mercado externo, pois, o objetivo foi alcançar consumidores de maior poder aquisitivo no mercado interno e obter nova fonte de recursos com a venda para o exterior; • Assinado convênio para transporte de contêineres para o Porto de Imbituba, via ferrovia Tereza Cristina; • O grupo Portobello descentralizou a produção de cerâmica de revestimento, implantando a terceira maior empresa de pisos do país em Tijucas (EBERTZ, 2005).
2000 a 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Instalação do gás natural na cidade de Criciúma e arredores; • Enfraquecimento de ações coletivas • Enfraquecimento da indústria nacional em relação seus competidores internacionais, (principalmente a China);

ANO	PRINCIPAIS EVENTOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Estagnação da capacitação tecnológico-produtivas, queda na capacidade de produção e depreciação dos equipamentos; • Consumo e o faturamento regredidos; • Infra-estrutura regional não favorece para escoamento da produção; • Instabilidade no fornecimento e na política de preços do gás natural; • Crescimento da importação de revestimentos cerâmicos fabricados na China; • Desvalorização do dólar frente ao real; • O arranjo produtivo de Santa Gertrudes ganha espaço no mercado interno e externo, adquirindo certas vantagens competitivas, acirrando a concorrência no setor (ASULCER, 2006; SOUZA, 2006).

Quadro 1 – Breve Histórico do Setor de Cerâmica para Revestimento – 1960 a 2007.

Fonte: adaptado de SOUZA, 2006 EBERTZ, 2005; GOULART FILHO, 2002; ASULCER, 2006.

A evolução deste setor, segundo Cario e Enderle (2005) pode ser sintetizada em três fases: 1) Até final dos anos 60: nascimento e consolidação; 2) Até final dos anos 80: expansão da produção e foco no mercado interno e; 3) Início nos anos 90 até os dias atuais: crise econômica setorial, mudança produtiva voltada ao mercado externo.

2.3 PERFIL PRODUTIVO CATARINENSE

A concentração geográfica de empresas é uma característica da indústria de cerâmica para revestimento. Dois dos países líderes, Itália e Espanha, têm produção concentrada nas regiões de Sassuolo e Castellón, respectivamente. Da mesma forma, no Brasil, a produção é concentrada em algumas regiões. Em Santa Catarina, a região ao entorno de Criciúma, num raio de aproximadamente 100 km³, concentra algumas das grandes empresas brasileiras (de capital nacional) e seus fornecedores. Como observado no Quadro 2, estão representadas as principais empresas de cerâmica para revestimento do Estado, bem como a cidade onde o parque fabril está instalado.

	CIDADE	EMPRESA
1	Araranguá	Cerâmica Angel Grés Ltda
2	Canelinha	Cerâmica Aurora
3	Criciúma, Cocal do Sul, Camaçariba	Maximiliano Gaidzinski S/A – Indústrias de Azulejo Eliane

³ Com exceção da Portobello e Casagrande, localizadas respectivamente 225 km e 450 km de Criciúma.

	CIDADE	EMPRESA
4	Criciúma	Cerâmica Gabriela Ltda
5	Criciúma	Firenze
6	Criciúma	Pierini
7	Criciúma	Pisoforte Revestimentos Cerâmicos Ltda
8	Criciúma e Salvador	Cecrisa S/A - Portinari - Revestimentos Cerâmicos
9	Forquilha	Indústria Cerâmica Solar Ltda
10	Imbituba	Icisa
11	Imbituba	Cerâmica Artística Giseli Ltda
12	Jaguaruna	Cerâmica San Marcos Ltda – CEJATEL
13	Mafra e Rio Negrinho	Cerâmica Casagrande
14	Morro da Fumaça	Moliza Revestimentos Cerâmicos Ltda
15	Tijucas	Cerâmica Portobello S/A
16	Tijucas	Mosarte
17	Tubarão	Inti
18	Tubarão	Itagres Revestimentos Cerâmicos Ltda
19	Urussanga	Amazonika
20	Urussanga	Cerâmica Urussanga S/A – Ceusa

Quadro 2 – Cidades e Principais Empresas Catarinenses da Indústria de Cerâmica para Revestimento.
Fonte: (ASULCER, 2008).

No Estado de Santa Catarina, as maiores empresas produzem com tecnologia via úmida e as de menor porte via seca. Em São Paulo, a produção está distribuída em dois pólos: Mogi Guaçu e Santa Gertrudes. As empresas de Mogi Guaçu produzem com tecnologia via úmida, enquanto em Santa Gertrudes a tecnologia utilizada pela maioria das empresas é via seca.

Para especialistas no setor, não existem diferenças perceptíveis pelos consumidores em relação à qualidade dos dois produtos (via úmida – branca ou via seca – vermelha). A diferença está no processo de fabricação (nas tecnologias utilizadas) e na dependência de matérias-primas. As empresas da região de Criciúma possuem acesso às matérias-primas de via úmida enquanto que as de Santa Gertrudes têm uma disposição maior de matéria-prima para a via seca (KIECKBUSCH, 2005). No processo de moagem pela via úmida, o resultado é uma massa mais homogênea que apresenta maior produtividade nas prensas e um produto com maior resistência mecânica, porém, com custo mais elevado de produção do que por via seca. No processo por via seca as principais vantagens desse processo são o menor consumo de energia e mão-de-obra, e menor necessidade de estoques de matérias-primas (GORINI; CORREA, 1999 apud SOUZA, 2006).

Os pólos industriais são também conhecidos como arranjos produtivos ou ainda *clusters*. Porter (apud LIMA, 2008) afirma que estes pólos deixam de ser apenas sistemas locais de produção (ou uma concentração espacial e setorial de empresas) e ganham uma nova

dimensão passando a ser concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade, juntamente com os fornecedores da cadeia, de insumos e provedores de toda a infra-estrutura especializada. Muitos clusters incluem ainda instituições, como universidades, entidades normativas e associações comerciais. Os quais podem oferecer capacitação, informação, pesquisa e apoio técnico. Desta forma, as empresas do setor cerâmico que se encontram localizadas no Sul de Santa Catarina, podem ser compreendidas como um Arranjo Produtivo Local (APL). Neste local, ocorreu a instalação de boa parte das organizações que formam a sua cadeia produtiva, incluindo os fornecedores diversos e o surgimento de instituições de apoio e suporte, tais como o Centro de Tecnologia em Materiais (CTCmat) e Centro Cerâmico Brasileiro (CCB) [mantido pelo SENAI em parceria com o Laboratório de Materiais da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)], a Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), e o Associação Beneficente da Indústria Carbonífera de Santa Catarina (SATC), organizações que interagem entre si visando obter eficiência produtiva.

Os *clusters* afetam a capacidade de competição de três maneiras principais:

- a) aumentando a produtividade das empresas sediadas na região;
- b) indicando a direção e o ritmo da inovação, que sustentam o futuro crescimento da produtividade;
- c) estimulando a formação de novas empresas, o que expande e reforça o próprio cluster (PORTER apud LIMA, 2008).

Neste contexto, a proximidade geográfica entre empresas pode facilitar o processo de circulação das informações e do desenvolvimento de fontes específicas de informação. A formação do arranjo tem ainda, o papel de contribuir para o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais e tecnológicas, facilitar a circulação das informações e de transmissão de conhecimentos. Assim, a inovação não depende somente da capacidade individual da empresa em inovar, mas sim como ela interage com outras empresas, setor financeiro, organizações de pesquisa e governo (JOHNSON; LUNDVALL, 2000 apud SILVA; GARCIA, 2005).

3 ESTRATÉGIA

O termo estratégia é milenar, a palavra tem origem grega. *Strategus*, para os gregos antigos significava o general superior, e *strategia* significava a arte deste general. Boaventura e Fischmann (apud TZU, 1988) definem que realizar uma manobra estratégica significa, escolher o caminho mais vantajoso.

Nos dias atuais, a palavra estratégia tem uma aplicação variada pelo senso comum, sendo utilizada em variadas áreas como a militar, dos esportes, política, negócios e outras. Diante dessa diversificada maneira de utilizar a expressão, verifica-se para o presente estudo a necessidade de conhecer a rigorosa definição do conceito para a sua aplicação na área de gestão. É sabido que entre as funções de um gestor, está a de definir e implantar uma estratégia na organização em que atua. A proposta do tópico a seguir é, a descrever como as escolas se posicionam e definem o conceito de estratégia.

3.1 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

As definições do conceito de estratégia são bastante numerosas, assim como os autores que originaram as diversas escolas a respeito do tema (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) sintetizou, após extensa revisão bibliográfica, as características de dez escolas do pensamento estratégico que se desenvolveram a partir de 1970, conforme observado no Quadro 3.

ESCOLA	CARACTERÍSTICAS
Escola do Design	<ul style="list-style-type: none">• a estratégia como um processo de concepção• nega improvisos• responsabilidade da alta direção• processo finito• a estratégia deve ser simples e formal• baseia-se no ambiente interno e externo• usada nos anos 70
Escola de Planejamento	<ul style="list-style-type: none">• a estratégia como um processo formal e controlado, seguindo um fluxograma• separa as responsabilidades: processo (alta direção) e execução (planejadores)

ESCOLA	CARACTERÍSTICAS
Escola de Posicionamento	<ul style="list-style-type: none"> • nega as incertezas • difere da escola do design pelo foco nas técnicas (objetivos, orçamentos, programas, etc.) • a estratégia como um processo analítico • foco no aspecto econômico (despreza o político) • poder, ameaça, rivalidade, competição • analistas externos constroem opções de estratégia • origem nas máximas militares • anos 80
Escola Empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> • a estratégia como um processo visionário • foco no líder (empreendedor): motivação, sucesso • subestima processos, valoriza intuição • origem na Teoria Econômica • capitalismo depende das “idéias de negócios”
Escola Cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> • a estratégia como um processo mental (teoria do comportamento) • visão objetiva – a estratégia recria mundo pelo conhecimento estruturado • visão subjetiva – a estratégia cria o mundo pela interpretação • estuda erros e crenças produzidos pelo senso comum, a ideologia, etc
Escola do Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> • a estratégia como um processo emergente • desafia as outras escolas, pois parte do princípio que todos na organização podem produzir uma estratégia • a organização aprende com seus erros • o líder apenas gerencia o aprendizado
Escola do Poder	<ul style="list-style-type: none"> • a estratégia como um processo de negociação • só se determina a estratégia pelo uso do poder e negociações • processo político • organizações são grupos de pessoas e interesses • alianças, parcerias, <i>joint-ventures</i>

ESCOLA	CARACTERÍSTICAS
Escola Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • a estratégia como um processo coletivo e de interação social • a cultura é o oposto do poder: expressão do interesse comum, elemento de integração • a cultura reforça estratégias existentes, resiste a mudanças • crenças compartilhadas
Escola Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • a estratégia como um processo reativo • ambiente define a estratégia • a organização reage ou morre • o líder deve “ler” o ambiente e definir a melhor adaptação
Escola da Configuração	<ul style="list-style-type: none"> • a estratégia como um processo de transformação, mudança, continuidade • a organização como grupos de características e comportamentos • configuração – estado e contexto • transformação – processo de geração de estratégias

Quadro 3 – Características das Escolas do Pensamento Estratégico.
 Fonte: (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

As escolas do pensamento estratégico podem ser divididas em dois grandes grupos: as escolas prescritivas e as escolas descritivas. São escolas prescritivas: design, planejamento, e a de posicionamento. Já entre as descritivas estão: empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, ambiental e a da configuração. Cada um desses grupos trata o processo estratégico de maneira diferente. As escolas prescritivas descrevem fórmulas gerais para a criação das estratégias empresariais, enquanto que as escolas descritivas centram suas observações e explicações nos diversos fenômenos que podem originar as estratégias empresariais (CASSIANO, 2007).

A evolução do pensamento estratégico reflete as mudanças que o ambiente competitivo passou. Cada linha teórica, apresenta um sentido próprio e algumas vezes contraditório em relação as demais. Cada uma das dez escolas reforça uma maneira diferente de formular e/ou formar estratégias. Kluyver e Pearce II (2007) aponta a importância de compreender as razões desta evolução, que se reflete nos diferentes pontos de vista do que é estratégia e de como ela é criada.

Embora existam pontos de convergência, as abordagens são muito diversas no modo como os autores entendem a organização, o seu funcionamento e sua interação com o meio.

Conforme afirma Hambrick (1983 *apud* NICOLAU, 2001), estratégia é um conceito multidimensional e situacional, desfavorecendo o consenso entre os autores.

Uma avaliação crítica das dez escolas leva à conclusão de que qualquer processo de formulação estratégica poderá incluir uma ou mais das escolas de pensamento estratégico. Mintzberg (1991 *apud* BEPPLER, 2008) sugere que o ideal seria alcançar o equilíbrio entre todas estas perspectivas, de forma a conseguir localizar alternativas eficazes para o contexto e a oportunidade. Assim, as estratégias empresariais existentes seriam formuladas combinando o conhecimento das várias escolas.

3.2 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

Procura-se nesta sessão fazer um levantamento dos conceitos mais utilizados para o termo estratégia, bem como convergências e divergências entre os autores constantemente estudados nos cursos de graduação em administração.

Chandler (1962 *apud* NICOLAU, 2001, p. 4) apresenta como definição de estratégia “a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e alocação dos recursos para atingir esses objetivos”. O conceito apresenta componentes, que deixam claro que o posicionamento da organização dentro deste sentido envolve fatores internos, ligados a produtos e à alocação de recursos.

Para Mintzberg (1988a *apud* NICOLAU, 2001, p. 6) estratégia é “uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente”.

O conceito aparece como um processo político de negociação e ligado ao poder e a responsabilidade pela gestão, no sentido do termo conferido por Martinet. Ele considera estratégia como “o conjunto de critérios de decisão escolhidos pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa” (MARTINET 1984 *apud* NICOLAU, 2001, p. 5).

Freire (1997, p.1) sintetiza estratégia, afirmando que é “o conjunto de ações da empresa que visa proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência”.

Já Kluyver e Pearce II (2007, p. 2) reiteram que não há uma definição simples e descritiva para o conceito, entretanto afirmam que existe certo consenso em relação às suas principais dimensões, definindo estratégia como:

[...] diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de uma vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais serviços oferecer, e como alocar recursos corporativos. Seu objetivo é criar valor para acionistas e outros stakeholders ao proporcionar valor ao cliente.

Em relação os pontos convergentes entre os conceitos, os autores são unânimes em afirmar que:

- a) não há separação entre a organização e o meio que a envolve - o ambiente impõe certas condições e/ou obstáculos ao mesmo tempo que também oferece oportunidades;
- b) importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações – também há comum acordo entre os teóricos, assim como o papel dos gestores na formulação das decisões;
- c) em geral há concordância que nas empresas há uma estratégia implícita e/ou explícita;
- d) que as estratégias planejadas diferem das realizadas e;
- e) as estratégias podem ser estabelecidas ao nível da organização ou das atividades específicas desta (NICOLAU, 2001).

Por outro lado, as definições de estratégia também revelam divergência nos pontos em que cada autor enfoca. Alguns teóricos, como Mintzberg e Martinet tratam do processo de tomada de decisão, incluindo a influência do meio e quem define a estratégia. Ao passo que, Chandler acentua a necessidade de definir políticas, ações e alocar recursos para alcançar certos objetivos. Já para Porter (1986) o conceito está bastante ligado à indústria e à concorrência. Para este autor, assim como Kluyver e Pearce II (2007), e também para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) estratégia relaciona-se à obtenção de uma vantagem competitiva, da criação de valor e retorno superiores à média. Verifica-se que há conceitos mais abrangentes ou conceitos mais restritos, que ora tendem em associar estratégia com o futuro da empresa ou entendê-la como um conjunto de processos integrados (NICOLAU, 2001).

Existem ainda outros entendimentos para o conceito. Mintzberg (1991 apud BEPPLER, 2008) aponta cinco diversos sentidos para o qual a palavra estratégia é empregada, ampliando-o conceito desta. Quais sejam: estratégia como plano, trama, padrão, posição e perspectiva. A seguir, são detalhados estes sentidos:

- a) *Estratégia como Plano*: a estratégia é entendida como sendo um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados;
- b) *Estratégia como Trama*: a estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem falsa ou não, aos concorrentes;

- c) *Estratégia como Padrão*: quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento;
- d) *Estratégia como Posição*: a organização busca no nicho, ou indústria, em que atua, um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição dentro desta indústria;
- e) *Estratégia como Perspectiva*: Refere-se ao modo como a organização se percebe frente ao mercado. Tem relação com a cultura, a ideologia e percepção interna da organização.

O autor sugere a necessidade da definição mais completa de estratégia, baseado na possibilidade das cinco definições acima mencionadas, se complementarem. Mintzberg (1991 apud BEPPLER, 2008) também afirma que o uso contraditório e deficiente do termo estratégia gera confusão, fazendo com que a estratégia se confunda com as ações estratégicas ou táticas.

Como observado, existem vários entendimentos possíveis sobre o que é estratégia, sendo que diferentes autores dão destaque a diferentes elementos da estratégia. Cada visão é útil, e a combinação delas com a situação do ambiente e as características da empresa é fundamental para o bom andamento da organização.

3.2.1 Estratégia Competitiva

Porter (1999, p. 45) afirma que a estrutura da indústria é o fator preponderante na escolha da estratégia da empresa. Conseqüentemente, a estratégia competitiva é vista como “a construção de defesas contra o conjunto das forças competitivas, como um modo de influenciar o equilíbrio das forças externas em favor da empresa, ou como uma resposta, antes dos concorrentes, às mudanças nos fatores básicos destas forças”. Corrobora com a definição acima, Nogueira, Alves e Torkomian (2001, p. 85) ao afirmar que estratégia competitiva “é o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidas por uma empresa ou unidade de negócios para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes”.

Em relação à sua finalidade, Porter (1986, p. 1), indica que “a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição empresarial”. Entretanto, o padrão de competitividade alcançado pela empresa depende de fatores sistêmicos, estruturais ou empresariais, segundo Coutinho e Ferraz (1994 apud Nogueira, Alves e Torkomian (2001, p. 85)

Ainda conforme a abordagem de Porter (1999), as empresas em geral podem adotar três tipos de estratégias competitivas: liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco. A estratégia competitiva de uma empresa será desdobrada em estratégias funcionais como as estratégias de marketing, de produção, financeira e tecnológica buscando-se a formulação de planos e ações que propiciem a aquisição de vantagens competitivas. Estratégias competitivas e de produção contribuem para a competitividade das empresas. Gupta e Lonial (1998 apud NOGUEIRA, ALVES e TORKOMIAN, 2001, p. 85). Deste modo, a estratégia será eficiente quando possibilitar entender melhor as necessidades dos clientes e criar valor para eles.

Cada organização deve definir também, qual será sua postura com relação às inovações mercadológicas como um todo. Porter (1999) classificou em quatro possíveis as posturas das empresas: líder, seguidor imediato, seguidor lento e retardatários. O líder é aquela empresa que efetivamente incorpora, como pioneiro, novas tecnologias e tendências ao seu negócio, normalmente bancando seu desenvolvimento ou, integrando, de forma inovadora soluções e necessidades já existentes. Cria-se, assim, uma nova solução, completamente diferente daquilo que vinha sendo praticado até então.

Já, o seguidor imediato é aquela empresa cuja estratégia mercadológica consiste em monitorar os principais concorrentes, incorporando as estratégias tão logo estes as adotem. Esta postura de menor risco garante uma redução de custos do investimento pioneiro. Por outro lado, limita-se a possibilidade de um salto significativo em relação à concorrência, uma vez que a tendência é estar sempre um passo atrás do líder. O seguidor lento, por sua vez, adota uma estratégia de baixo risco e baixo custo, sabendo que não tomará a dianteira do mercado por meio de inovações mercadológicas, mas também não pretende ficar para trás (PORTER, 1999).

3.2.2 Estratégia pela Vantagem Competitiva

Na literatura é possível encontrar um conjunto de definições relacionando estratégia e vantagens competitivas. Em comum encontra-se a idéia de que a estratégia deve estar orientada para alcançar e manter uma vantagem competitiva.

Porter (1986) estabelece a relação entre a vantagem competitiva e a estratégia. Segundo o autor em questão "a vantagem competitiva tem origem nas inúmeras atividades que uma empresa desempenha. Cada uma dessas atividades pode contribuir para uma posição

de superioridade da empresa, além de ser uma base para a diferenciação” (1986 apud PIZZETTI, 1999, p. 45).

Kluyver e Pearce II (2007) colocam que a empresa possui uma vantagem competitiva quando planeja e implementa uma estratégia que gere valor, e que não esteja sendo implementada pela concorrência. Desta forma, a mesma existe quando é sustentável, isto é, quando os concorrentes não possuem capacidade para fazer igual, ou melhor. O delineamento da estratégia corporativa é o caminho para o alcance da competitividade setorial.

4 COMPETITIVIDADE

O tema da competitividade tem sido aprofundado nas últimas décadas com maior intensidade, atendendo aos anseios do meio empresarial e sua conseqüente influência econômica. Na última década, este conceito adquiriu maior abrangência ao absorver outros grandes temas como: tecnologia, escassez de recursos, qualidade, globalização, conhecimento, meio ambiente. Ao agregar assuntos desta importância, a busca de uma companhia em ser competitiva está diretamente relacionada à sua sobrevivência, ou seja, é um tema que definitivamente vai permanecer na pauta das empresas de classe mundial.

O termo competitividade encontra, na literatura definições bastante diversas, teorizadas por um grande número de autores, e que em geral não oferecem uma definição conclusiva, no entanto, auxiliam a compreensão do conceito. Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997), existem duas linhas de pensamento que conceituam a competitividade. Na primeira a competitividade é vista como desempenho, alcançada por uma companhia em determinado mercado em certo tempo. A outra linha de pensamento trata a competitividade como eficiência. Para esta linha a competitividade é relacionada com a capacidade de se converter os insumos em produtos com o máximo de rendimento.

Deste modo, a competitividade é entendida por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997, p. 3) como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Baseada neste conceito, a competitividade deixa de ser vista como uma característica de um determinado produto ou organização, e passa a ser considerada uma característica vinculada a um padrão de concorrência vigente no mercado. Portanto, o parâmetro para saber se uma empresa tem competitividade, está na comparação com outras empresas similares existentes na sua ou em diferentes regiões. Ebertz (2005) corrobora com esta visão ao considerar a competitividade como:

[...] um processo, provocado pela concorrência entre firmas ou entre países, que busca a expansão da valorização do capital para as empresas, e no caso de países, expansão do poder aquisitivo real em termos internacionais, tendo a inovação tecnológica em nível de produtos, de processos ou de gestão, afetando os custos e, principalmente, diferenciando o produto (EBERTZ, 2005, p. 45).

O diagnóstico da capacidade de competição de uma indústria tem relação ainda com a exigência e o padrão de competição do setor em que ela atua, ou que pretenda se inserir. Leva em conta também vários fatores, como o ambiente em que está inserida, a capacidade

produtiva, capacitação para concorrer em preços, qualidade e diferenciação de produto, entre outros. Conforme expõe Ebertz (2005, p. 44):

o sucesso competitivo é mensurado através da eficiência e do desempenho produtivo e é explicado pela capacitação acumulada pela empresa. A competitividade pode ser entendida como um fenômeno essencialmente dinâmico, uma vez que em determinado momento, a competitividade depende da capacitação acumulada pela empresa em tempo anterior.

A empresa normalmente investe para capacitar-se e competir de acordo com os padrões validados pelo mercado e o posicionamento da empresa líder, baseada em seu próprio desempenho no passado e nas suas expectativas para o futuro.

Após a apresentação de como a competitividade é entendida, é propício discutir, quais os fatores que a determinam e como é possível verificá-la através de indicadores. Estes aspectos serão detalhados, nas sessões seguintes.

4.1 FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

Coutinho e Ferraz (1994 apud EBERTZ, 2005), consideram que, o desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação está condicionado a fatores relacionados com a estrutura da indústria, do mercado e do sistema produtivo como um todo. Estes fatores estão classificados em três grandes grupos: fatores empresariais, fatores estruturais (ou setoriais) e fatores sistêmicos.

4.1.1 Fatores Empresariais

A competitividade está ligada à eficiência da empresa. Desta maneira, há vários meios desta buscar excelência, seja através do modelo de gestão adotado, do sistema de informação implantado, as políticas de recursos humanos, de relacionamento com clientes e fornecedores, acionistas e investidores. Além destes, entre outros fatores estão a capacidade inovadora e criativa da empresa (PIZZETTI, 1999).

4.1.2 Fatores Estruturais

Conforme Coutinho e Ferraz (1995), integram este grupo os fatores relacionados, aos mercados consumidores, à configuração da indústria e à concorrência. A seguir estes fatores são apresentados.

- a) às características dos mercados consumidores em termos de sua distribuição geográfica e em faixas de renda, grau de sofisticação e outros requisitos impostos aos produtos; oportunidades de acesso a mercados internacionais; as formas e os custos de comercialização;
- b) à configuração da indústria em que a empresa atua, tais como grau de concentração, escalas de operação, atributos dos insumos, alianças com fornecedores, usuários e concorrentes, grau de verticalização e diversificação setorial, origem e direção do progresso técnico;
- c) à concorrência, no que tange às regras que definem condutas e estruturas empresariais em suas relações com consumidores, meio ambiente e competidores; o sistema fiscal-tributário, incidente sobre as operações industriais, práticas de importação e exportação e a propriedade dos meios de produção e propriedade intelectual.

4.1.3 Fatores Sistêmicos

Os fatores sistêmicos são externos à empresa e estão ligados às condições dadas pela infra e superestruturas do negócio. De acordo com Brumer (1996 apud PIZZETTI, 1999, p. 24), a competitividade é influenciada pelos fatores relacionados às condições estruturais da organização, os condicionantes macroeconômicos, os determinantes político-institucionais, as condições sociais, condições infra-estruturais e a de âmbito internacional. Abaixo, estão detalhados os fatores sistêmicos.

- a) condições estruturais da organização empresarial – existência de grupos empresariais consolidados e que potencializem o retorno dos investimentos e o estabelecimento de uma economia de escala;
- b) condicionantes macroeconômicos - taxas de crescimento, inflação, juros e câmbio e nível geral dos salários;

- c) determinantes político-institucionais - definidos pelas políticas econômicas (tributos, incentivos, subsídios, crédito e fomento, tecnologia defesa do consumidor, lei antitruste;
- d) condições sociais – sistema educacional eficiente, qualificação dos recursos humanos, amadurecimento das relações de trabalho e no aperfeiçoamento das formas de remuneração, proporcionais à produtividade;
- e) condições infra estruturais - relacionadas às facilidades de transportes e portos, bem como a disponibilidade de “ativos intelectuais”, como os recursos da ciência e tecnologia;
- f) âmbito internacional - condicionados pela capacidade do país se relacionar com a comunidade externa, acordos diplomáticos e comerciais, da sua credibilidade e imagem, de modo a facilitar a inserção de produtos em mercados globalizados.

4.2 INDICADORES DE COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA

A Confederação Nacional da Indústria (CNI) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) realizaram uma pesquisa de Indicadores de Competitividade da Indústria Brasileira, para conhecer as dificuldades e os desafios que as empresas têm encontrado na definição de suas estratégias para a obtenção de ganhos em competitividade. Para a finalidade do referido estudo, foram considerados indicadores, a qualidade, o design, a tecnologia, os recursos humanos e a infra-estrutura.

4.2.1 Qualidade

A qualidade dos produtos e processos produtivos é um fator chave para o ganho de competitividade para as empresas. A adoção de sistemas de qualidade, no controle da produção, é frequentemente observada na indústria brasileira, com exceção das micro e pequenas empresas. Neste fator, a indústria brasileira, em especial as empresas exportadoras atingiu patamares elevados de controle da qualidade em seus principais indicadores: número de defeitos de produtos fabricados, prazo de entrega, estoques, entre outros (CNI, 2005).

4.2.2 Design

O design pode ser definido como o conjunto de atividades que abrange desde o desenho do produto e elaboração de parcerias na viabilização de um protótipo até a concepção e estruturação de uma cadeia de fornecedores (GALLINA, 2006). Nos últimos anos este item passou a ser um aspecto prioritário nas decisões empresariais

Cada vez mais este componente é considerado estratégico para o ganho de competitividade da indústria. A exigência dos mercados e consumidores induziu que as empresas constantemente atualizassem o estilo, funcionalidade e a estética dos seus produtos. Nesse contexto, o design é considerado o responsável pelas características estruturais, estéticas, formais e funcionais de um produto (CNI, 2005). No âmbito do design, são aspectos de tomada de decisão para os gestores da indústria: a porcentagem de investimento neste aspecto, o investimento em design nas vendas, nos custos de produção e na lucratividade.

4.2.3 Tecnologia

É notável que a competitividade é também, em grande parte o resultado de investimentos em desenvolvimento tecnológico e inovação. As companhias buscam identificar oportunidades de mercado e adequar soluções modernas para os consumidores. Conforme reforça a Confederação Nacional da Indústria:

{...} o acesso e o desenvolvimento de tecnologias são cruciais para a inovação e para o ganho de competitividade da indústria. O acesso à tecnologia pode ocorrer via aquisição direta de *know-how* no mercado ou pode ser desenvolvido internamente, por meio de atividades de pesquisa e desenvolvimento. Ambas as estratégias induzem a um processo de aprendizado no interior da empresa e podem levar a ganhos de competitividade. A dinâmica tecnológica pode ser entendida por meio da avaliação do esforço realizado pela empresa para adquirir tecnologia e conhecimento, bem como pelos resultados alcançados (CNI, 2005, p. 26).

Como indicadores deste fator competitividade estão o percentual investido na aquisição de máquinas e equipamentos, a previsão dos investimentos nestes itens e o percentual investido em pesquisa e desenvolvimento (CNI, 2005).

4.2.4 Recursos Humanos

A qualificação de recursos humanos é um fator importante para o ganho de competitividade das empresas. Nesse sentido, a busca da indústria em ampliar sua produtividade se dá entre outros fatores, através da capacitação de seus empregados. Cabe ao empresário a decisão de quanto deve investir em treinamento, na prevenção de acidentes no trabalho e, de quanto serão as despesas com salários, encargos e benefícios (CNI, 2005).

4.2.5 Infra-estrutura

Os fatores que se referem à competitividade e dependem de infra-estrutura, são os que menos dependem das decisões diretas da empresa, pois estão sob a administração do governo ou de concessionárias. Os itens de infra-estrutura que mais afetam as atividades das companhias podem ser divididos em dois grupos: logística de transportes e serviços. O primeiro grupo inclui rodovias, ferrovias, hidrovias, portos e transporte aéreo. Já no item de serviços de infra-estrutura, estão os segmentos de energia elétrica, telecomunicações, combustíveis e abastecimento de água. Como a competitividade das indústrias é afetada pelo fator infra-estrutura, dependerá da localização, do ramo de atividade e de como a empresa distribui os seus produtos. A influência deste aspecto pode ser obtida através da percepção do empresário (CNI, 2005).

4.3 MODELO DO DIAMANTE DE PORTER

O modelo do diamante foi desenvolvido Michael Porter (1993), após pesquisa realizada em dez diferentes países. O autor criou então um padrão a ser aplicado para avaliar ou comparar a posição competitiva de uma nação presente na competição global. Este mesmo padrão pode ser utilizado para analisar regiões específicas. O modelo teoriza sobre a competitividade, baseando suas análises nas causas da produtividade (como as empresas competem). Além disso, faz uma análise ampliada da competitividade, (visão macro), uma vez que aborda mais aspectos (visão micro) no modelo das cinco forças.

De acordo com Porter (1993), a vantagem competitiva das nações é resultado basicamente de quatro fatores que estão interligados entre as empresas (Figura 1). O Modelo do Diamante destaca quatro aspectos do ambiente local que definem a conjuntura para o crescimento, a inovação e a produtividade. Os referidos aspectos são: o contexto para a estratégia e rivalidade das empresas, condições da demanda, setores correlatos e apoio e ainda, as condições dos fatores (insumos). Essas quatro áreas ajudam a explicar por que as empresas situadas em determinadas localidades são capazes de inovar e de se aperfeiçoar.

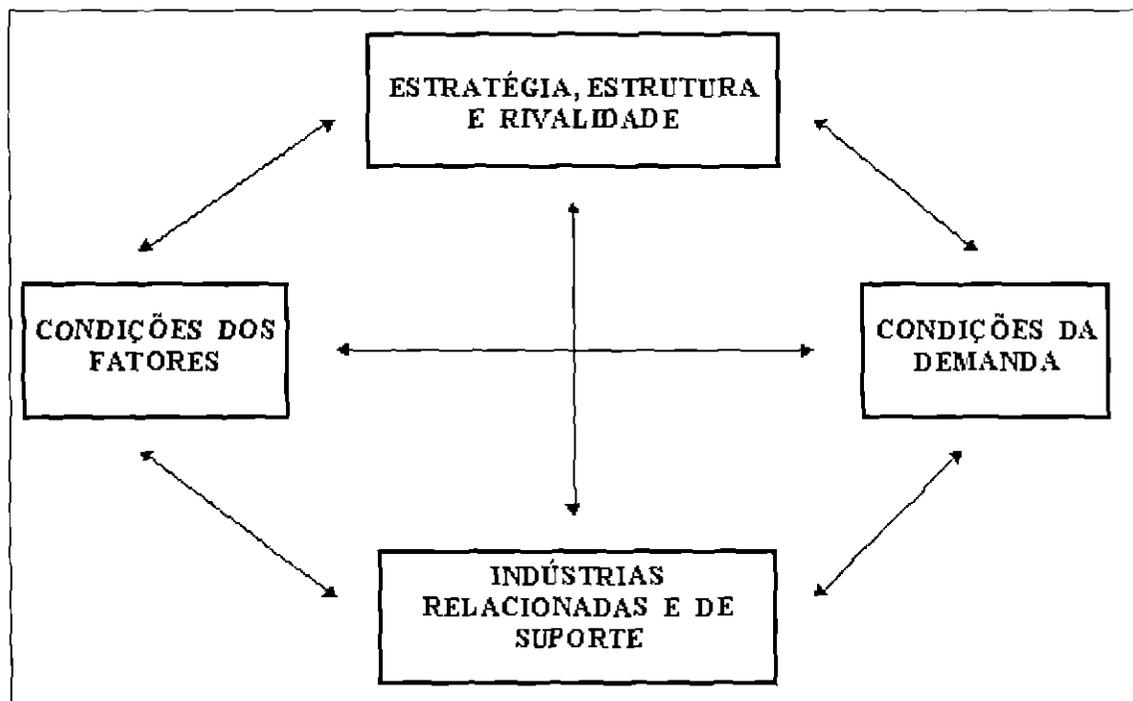


Figura 1 – Fontes da Vantagem Competitiva da Localização.
Fonte: Porter, 1993.

A seguir são detalhadas as fontes da vantagem competitiva apresentadas no Modelo de Porter.

- a) Contexto para a Estratégia e Rivalidade das Empresas: Este item refere-se às condições locais, que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, assim como o grau de rivalidade existente no mercado interno. A competição direta leva às empresas a trabalhar para aumentar a produtividade e grau de inovação. Ela é fundamental também para incentivar a inovação e a criação de uma vantagem competitiva;
- b) Condições da Demanda: Este tópico dispõe sobre a procura dos compradores pelos produtos e serviços ofertados pelo setor. Refere-se à composição, tamanho e desempenho da demanda. Defende-se que um mercado forte e compradores

- sofisticados, estimulam a empresa a crescer cada vez mais para atender as demandas que vão surgindo, em termos de inovação e de aumento da qualidade melhorando assim a sua competitividade;
- c) Setores Correlatos e Apoio: Diz respeito à presença de indústrias de apoio ou fornecedoras. A proximidade entre as indústrias de um mesmo segmento (bem como de fornecedores e outros prestadores de serviços) facilita a troca de informações, de idéias e inovações. Para muitas empresas, a presença de indústrias que ofereçam suporte é de suma importância. Nesta condição, as empresas têm a oportunidade de influenciar o esforço técnico dos fornecedores e fazer uso de testes de pesquisa e desenvolvimento, favorecendo a inovação;
 - d) Condições dos Fatores (insumos): Esta fonte está relacionada, à alta qualidade dos insumos e insumos especializados. São fatores especializados de produção: o conjunto de habilidades da mão-de-obra (qualificação), infra-estrutura física, os regimes regulatórios, processos legais, fontes de capital, etc. Quando estes fatores não são herdados, as regiões devem criá-los. Este criar requer, no entanto, a existência de instituições locais especializadas em educação, treinamento, pesquisa, coleta de dados, etc (PORTER, 1999).

O papel do governo no Modelo do Diamante é atuar como um facilitador do processo e incentivar as organizações a atingir a excelência, bem como estimular a demanda por produtos mais avançados e inovadores. As políticas do governo são capazes ainda de exercer, sob várias formas, influências diretas e indiretas sobre as condições da demanda, regulamentos sobre produtos, meio ambiente e segurança. O governo influencia e é influenciado. Existe ainda a influência do acaso, que são os subsídios, as guerras, etc (PORTER, 1999).

As vantagens decorrentes da localização apresentadas no Modelo do Diamante, constituem um sistema dinâmico em que o todo é mais importante que a soma das suas partes. O efeito sobre a produtividade exercido por uma parte depende das demais. Os fatores-chaves da vantagem da localidade – que são as habilidades altamente especializadas, tecnologias aplicadas, de empresas, fornecedores e instituições – envolvem um investimento pesado e sustentado e por sua vez, são mais difíceis de copiar. Esta condição cria uma vantagem competitiva. A partir do momento que outras empresas não puderem facilmente copiar estes fatores, eles se tornam diferenciais. Embora a competição seja cada vez mais nacional e

global, as forças que propiciam a vantagem competitiva estão muitas vezes, presentes nos fatores locais (PORTER, 1999).

O ganho de competitividade é fundamental para facilitar a inserção da indústria brasileira em mercados globalizados. As empresas nacionais estão expostas a uma acirrada concorrência e têm buscado respostas para aumentar a sua competitividade. Esse processo de aumento de competitividade afeta à indústria como um todo e envolve diferentes iniciativas que estão na pauta das empresas nacionais. Identificar os pontos deficitários do processo pelas entidades representativas de cada setor é relevante e deve contribuir para o aperfeiçoamento das políticas públicas, de acordo com as necessidades e prioridades apontadas pelas empresas, atuando em parcerias com o poder público e sociedade civil.

4.4 RISCOS PARA A COMPETITIVIDADE

Os riscos que uma organização enfrenta podem ser macros, setoriais ou até operacionais e suas conseqüências poderão comprometer a competitividade e a sobrevivência de empresas de diversos setores. Assim, conforme defende Vita (2008, s.p.) “torna-se altamente recomendável que as empresas adotem mecanismos eficazes para a gestão de seus riscos” e deste modo desenvolver mecanismos para lidar as ameaças relacionadas a estes riscos.

Segundo Kanter (2000), levando em conta que o ritmo das mudanças no mundo dos negócios, se acelerará ainda mais, acredita-se que haja cada vez mais competidores nos mercados. Desta maneira, é imperativo que as empresas desenvolvam em seu pessoal, o comprometimento e a capacidade inovadora de modo a enfrentar um cenário de altíssima competitividade. Kanter (1996) apresenta ainda, o conceito de empresas de “classe mundial” que em síntese, trata de um nível elevado de qualidade, como um padrão adequado de um serviço que possa ser oferecido em todo o mundo com plena satisfação por parte dos usuários ou clientes. O alcance deste objetivo passa por um grande e oneroso trabalho de reestruturação de processos, sistemas, cultura e comportamento das pessoas em relação ao que é prestação de serviços e oferecimento de produtos.

A autora acima mencionada defende que para se criar uma indústria de classe mundial, capaz de competir com tanta abrangência, são necessários o desenvolvimento de três requisitos:

- a) Conceitos: desenvolvimento da capacidade de pensar, por meio de investimentos em inovação e empreendedorismo;
- b) Competência: desenvolvimento da capacidade de fazer, por meio de investimentos em capacitação (aprendizagem) e qualidade;
- c) Conexões: desenvolvimento da capacidade de negociar, por meio de investimentos em colaboração e *networking* (parcerias e alianças).

O desenvolvimento destes três requisitos auxilia a organização no enfrentamento dos riscos globais, pois conforme aponta a autora, no século XXI só as empresas cujos produtos ou serviços atendam a padrões mundiais poderão competir no mercado global. Este cenário internacional, onde as estratégias também são globais, implica em um modelo de empresa capaz de lidar com um ambiente de incertezas e transformações.

De modo a favorecer o enfrentamento destes riscos e a manutenção de sua competitividade, as empresas devem procurar alinhar suas atividades de acordo com questões regulatórias e de legislação (ERNST; YOUNG QUALITY IN EVERYTHING WE DO, 2008). Estes dois aspectos estão entre os maiores riscos e as principais ameaças nos próximos cinco anos para as empresas de classe mundial.

Além deles, estão ainda: o envelhecimento de consumidores e da força de trabalho, os choques financeiros globais, mercados emergentes, consolidação/ transição industrial, choques de energia, execução de transações estratégicas, custos de inflação, pressões causadas pela crescente preocupação com questões ambientais, migrações de demandas dos consumidores (ERNST; YOUNG QUALITY IN EVERYTHING WE DO, 2008). Em destaque está também, o risco cambial, que por vezes afeta fortemente determinados setores da indústria nacional, obrigando os executivos “a incorporar a flexibilidade financeira à sua estratégia corporativa” (VALOR ECONÔMICO, 2005, p. 4). Em síntese este risco significa “a possibilidade de desvalorização da moeda nacional em face da estrangeira, desta forma os contratos realizados em moeda estrangeira têm taxa de juros menor” (LIRA, 2005).

Neste sentido, Vita (2008) ressalta que as organizações devem identificar onde se encontram os maiores riscos e, a partir daí, definir a maneira como lidará com eles. O autor (VITA, 2008) defende ainda que é muito importante, conhecer a origem dos riscos e atentar não apenas para aqueles de natureza regulatória e financeira, mas para todos que podem estar presentes no ambiente em que a empresa atua. Cabe à organização, realizar anualmente uma avaliação de riscos e elaborar um planejamento de cenário. Esta ferramenta irá então contribuir para a definição da melhor estratégia para enfrentar situações adversas.

5 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

O ambiente de negócios – o mercado – apresenta-se mais complexo e veloz, refletindo diretamente na tomada de decisões organizacionais. Some-se a isso a intensificação da concorrência, a disputa por nichos de mercado, investidores, crédito, e muitos outros aspectos. Tem-se aí configurado o ambiente externo, que pode ser considerado, o primeiro item de análise para a elaboração e o estabelecimento de estratégias gerenciais (KLUYVER; PEARCE, 2007; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002; COSTA, 2007).

A sobrevivência e o sucesso das empresas dependem da relação com o ambiente externo (PAGNONCELLI; VASCONCELLOS FILHO, 1992). Em outras palavras é preciso acompanhar o que está acontecendo fora da empresa e o que poderá afetá-la, tanto positiva, quanto negativamente. Avalia-se, por isso, o ambiente no qual a organização está inserida, a fim de compreender a relação existente entre ambos, identificando ameaças e oportunidades, assim como verificando e maturando seu posicionamento (OLIVEIRA, 2007; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). Este análise é a ferramenta que possibilitará a identificação das oportunidades e os riscos atuais e futuros. Por esse motivo, aprender a lidar com os aspectos externos pode ser o diferencial para o sucesso de uma empresa.

Uma análise do ambiente externo dependendo do tipo de organização pode ser muito complexa, pois algumas variáveis que afetam a empresa são incontroláveis, ou requerem grandes esforços para que a organização consiga resultados. Assim, a organização deve sempre procurar acompanhar as tendências nos segmentos realmente importantes para a formulação de sua estratégia.

A operacionalização de tal análise constitui-se, basicamente, da realização de uma investigação minuciosa dos dados, monitoramento, (sinais de mudanças e tendências precocemente), previsão e avaliação. Este estudo visa à identificação de oportunidades e ameaças. Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 52-53) consideram que oportunidade é “uma condição no ambiente geral que pode ajudar a empresa a alcançar a competitividade estratégica.” Enquanto que uma ameaça “é representada por qualquer condição no ambiente geral que possa vir a prejudicar os esforços da empresa para alcançar a competitividade estratégica.” Entende-se, portanto, que uma oportunidade sugere possibilidades competitivas, ao passo que uma ameaça pode representar uma limitação. Como estes aspectos são externos à empresa, esta não tem controle sobre esses fatores.

As áreas mais comuns para análise são: ambiente geral (macro ambiente: segmento econômico, demográfico, sociopolítico e tecnológico), do setor (novos entrantes, fornecedores, compradores, substitutos e intensidade da rivalidade) e da concorrência (objetivos futuros, estratégias atuais, suposições e capacidade) (HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2002). Na seção a seguir, são detalhados os referidos segmentos.

5.1 AMBIENTE GERAL E SEGMENTOS

O ambiente externo ou geral, é constituído de segmentos que são externos em relação à empresa. Embora o grau de impacto variar, esses segmentos afetam direta ou indiretamente cada setor e as empresas nele inseridas. A seguir são descritos os elementos passíveis de análise dentro de cada segmento - seja ele demográfico, econômico, tecnológico ou sociopolítico - do ambiente geral.

5.1.1 Demográfico

Este segmento diz respeito ao tamanho e taxa de crescimento de uma população, faixas etárias, grupos lingüísticos, distribuição geográfica, composto étnico e distribuição de renda de uma população (MOYSÉS FILHO et al, 2003).

5.1.2 Econômico

Trata da natureza e direção da economia da qual a empresa atua. Podem ser acompanhados os elementos: evolução dos índices de preços e quantidades, taxas de juros e de poupança, evolução do PIB, investimentos em capacidade de produção, balança de pagamentos, níveis de emprego e renda do país, bem como a internacionalização da economia (MOYSÉS FILHO et al, 2003; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

5.1.3 Sociopolítico

Este segmento incorpora como elementos de análise os traços culturais da população, atitudes, hábitos e diversidade cultural, leis de defesa da concorrência, leis trabalhistas e tributárias (MOYSÉS FILHO et al, 2003).

5.1.4 Tecnológico

Este segmento diz respeito aos investimentos e incentivos em pesquisa e desenvolvimento, inovações e aplicação de conhecimentos (MOYSÉS FILHO et al, 2003)

5.2 AMBIENTE SETORIAL

No processo de geração de alternativas estratégicas, normalmente é bastante útil usar múltiplas definições de setor. É comum pensar em um setor como sendo um grupo de empresas ou organizações que competem diretamente entre si no mercado. Porém, em diversas situações há mais de uma maneira de se definir apropriadamente um setor. A concorrência pode ocorrer entre produtos, empresas ou redes de alianças empresariais.

Definir as fronteiras de um setor requer a consideração simultânea de todas essas dimensões. Segundo Kluyver e Pearce II (2007) um setor é mais bem definido se for levado em conta quatro dimensões: os produtos, os clientes, a geografia e os estágios no processo de produção-distribuição.

A análise de um setor, portanto, deve levar em conta informações vindas de diversas fontes de dados e devido à globalização deve-se, incluir também os concorrentes do mercado internacional. Esta análise, do setor propiciará à empresa, determinar o grau de atratividade em termos do potencial para auferir retornos adequados ou superiores ao capital investido.

5.3 ANÁLISE DO AMBIENTE DA INDÚSTRIA - O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

A formulação de uma estratégia competitiva está intrinsecamente relacionada à empresa e às influências que esta recebe do ambiente externo. Embora este ambiente externo seja muito amplo, abrangendo diversos segmentos tratados anteriormente, o aspecto principal do meio ambiente da empresa, a ser analisado, é a indústria em que ela compete.

Indústria é um grupo de empresas que fabricam produtos que são substitutos próximos, (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). Entretanto, nos últimos anos as fronteiras entre as diferentes indústrias perderam sua nitidez, em face da integração vertical e horizontal de distintos segmentos produtivos; e do conseqüente cruzamento de atividades elaboradas. A intensidade dessa concorrência e do potencial de lucro podem ser observados em função de forças competitivas. Porter (1986), criou uma ferramenta que permite através de um Modelo de Concorrência de Cinco Forças realizar uma adequada análise do ambiente de negócios da indústria e da competitividade.

De acordo com Kluyver e Pearce II (2007, p.56) “esse modelo sustenta que o potencial de lucro de um setor é em grande parte determinado pela rivalidade competitiva nesse setor, e essa rivalidade, por sua vez, é explicada pelas cinco forças”. Conforme pode ser visualizado na Figura 2, as forças são: a ameaça de novos concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores e clientes, a ameaça de bens ou serviços substitutos e a rivalidade entre os concorrentes atuais. Na sessão seguinte, são detalhadas as forças que compõem este modelo.

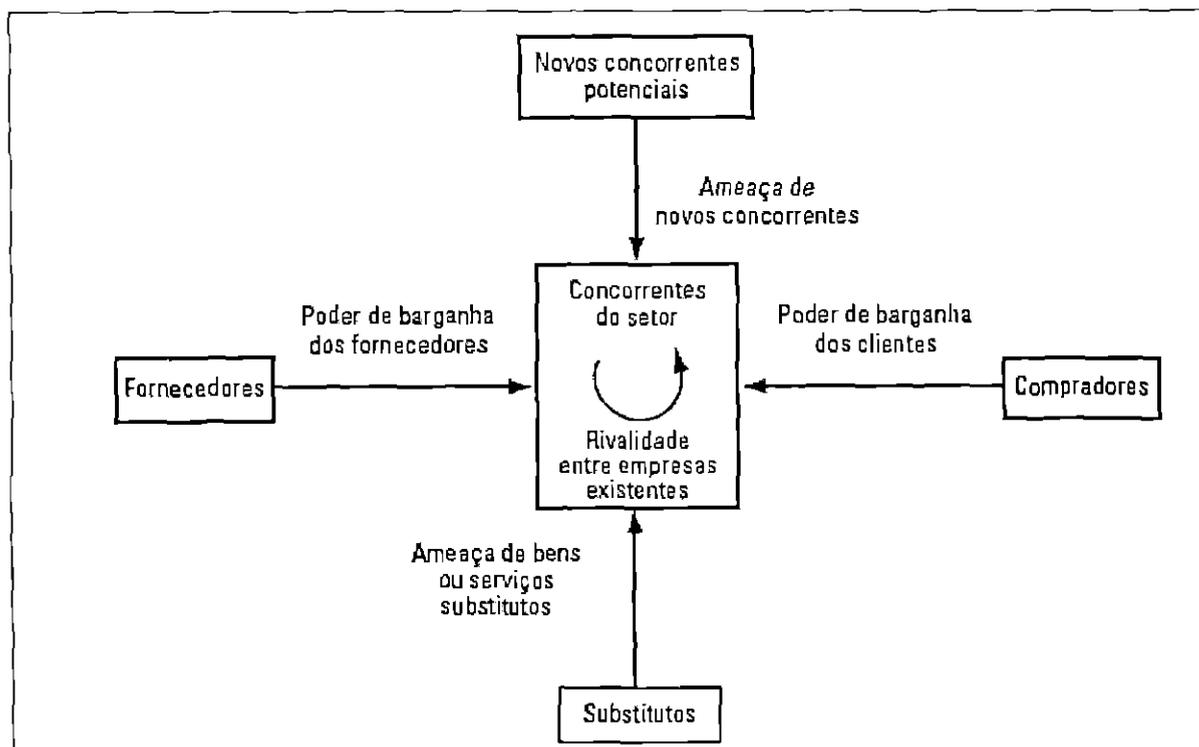


Figura 2 – Modelo das Cinco Forças de Porter
Fonte: (Porter, 1986).

O autor do modelo defende que a pressão coletiva das cinco das forças determina a habilidade das empresas em ganhar taxas de retorno sobre o capital investido e seu potencial de lucro. Além disso, reforça a certeza, de que a pressão das cinco forças, varia de indústria para indústria, sendo uma dinâmica que se modifica conforme a evolução do setor. A empresa ao trabalhar sua estratégia competitiva no setor em que atua, busca identificar formas de se posicionar dentro deste, de modo em que possa se defender destas cinco forças ou influenciá-las a seu favor. O conhecimento das informações que o modelo das Cinco Forças evidencia, pode contribuir para a empresa identificar os seus pontos fortes e fracos, verificar o segmento em que se posiciona e tornar claro quais áreas que eventuais mudanças estratégicas podem resultar em um retorno maior. Assim como também, evidenciar quais são as tendências que poderão resultar em oportunidades e ameaças, definindo estratégias ou processos adaptativos para o enfrentamento destas (PORTER, 1986).

5.3.1 Fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores faz parte da dimensão vertical das cinco forças, reunindo elementos cooperativos e competitivos. Este item trata de aspectos como o alto grau de dependência das matérias-primas, poucos substitutos, grau de concentração dessa indústria, itens que podem interferir nos preços e quantidade vendida. A mão-de-obra pelo grande poder que detêm, também pode ser considerada como um fornecedor.

Moysés Filho et al (2003, p. 49) indicam as condições que podem reforçar o poder de barganha desta categoria:

- a) Existência de poucos fornecedores no mercado, mais concentrado que a indústria que fornece;
- b) Fornecedores têm importância estratégica para a indústria;
- c) Indústria é pouco importante para os fornecedores;
- d) Existe alto grau de diferenciação do produto na indústria;
- e) Não existem substitutos para os produtos fabricados pelos fornecedores;
- f) São altos os custos de mudança de fornecedores;
- g) Existe a possibilidade de integração vertical para frente por parte dos fornecedores.

Os fornecedores podem exercer seu poder sobre um setor ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos seus produtos ou serviços. A avaliação do poder de negociação da indústria com os seus fornecedores ou com os consumidores, está também, diretamente relacionada com o tipo de relacionamento estabelecido entre as partes. Atualmente há uma tendência para o estabelecimento de parcerias de longo prazo e integração, de modo a beneficiar ambas as partes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

5.3.2 Compradores

O poder de barganha dos compradores, também faz parte da dimensão vertical e é um elemento cooperativo e competitivo. Os compradores ou clientes influenciam a concorrência na indústria à medida que podem provocar a diminuição dos preços, aumentam a exigência de qualidade, fazem manobras para jogar um concorrente contra o outro, o que pode afetar a rentabilidade do setor. A seleção por parte da empresa, do tipo de clientes a quem vender é uma decisão estratégica da maior importância. Dependendo da escolha de

compradores que tenham menos poder de barganha, uma empresa pode, por exemplo, melhorar a sua posição estratégica (ROXO, 2008).

São condições que aumentam o poder de barganha do comprador:

- a) Existência de poucos compradores;
- b) Os compradores são muito importantes para a indústria;
- c) Indústria é pouco importante para os compradores;
- d) O produto fabricado/vendido pela indústria é padronizado;
- e) Os custos da mudança para outro fornecedor são baixos;
- f) Existem substitutos para os produtos da indústria;
- g) O comprador tem total informação (demanda, preços, custos, rendimentos);
- h) Existe a possibilidade de integração retrógrada na cadeia de valor dos compradores (MOYSÉS FILHO et al, 2003, p. 49).

Além das mencionadas acima, podem ser ainda citadas condições de: grande comprador, ao adquirir grandes quantidades relativamente às vendas do produtor; os produtos adquiridos são indiferenciáveis, a rentabilidade do setor é baixa, a facilidade de troca de produto (ROXO,2008). Estes são fatores que possibilitam um maior poder de barganha.

5.3.3 Substitutos

As empresas em um setor estão em concorrência com empresas de outros setores que produzem produtos substitutos e dependendo da oferta destes, podem limitar o potencial de rentabilidade das empresas.

Avalia-se neste tópico, a ameaça de produtos substitutos, que desempenham a mesma função ou semelhante. Haverá forte ameaça caso os custos de mudança para os clientes apresentem bom custo/benefício e cuja troca seja compensatória. Estes itens deverão receber maior atenção por parte da Indústria. São itens para análise desta categoria:

- a) Percepção relativa de valor desses produtos;
- b) Altos custos de mudança para tais produtos;
- c) Propensão dos compradores para substituir produtos (MOYSÉS FILHO et al, 2003, p. 48)

5.3.4 Concorrentes na Indústria

O poder de competitividade das indústrias do setor ocorre, em virtude do nivelamento da maioria das empresas que compõe o mesmo, razão pela qual obriga os empresários a investirem em várias áreas em suas unidades produtoras. O grau de intensidade da concorrência, também varia de acordo com as ações tomadas no setor e/ou oportunidades de melhorar a posição no mercado. A rivalidade num setor existe também, porque um ou mais concorrentes se sentem pressionados, ou ainda verificam oportunidades para melhorar sua posição (ROXO, 2008). A rivalidade é considerada alta, quando se verificam as seguintes condições:

- a) Crescimento lento;
- b) Concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- c) Custos fixos ou de armazenamento elevados;
- d) Excesso crônico de capacidade;
- e) Ausência de custos de mudança;
- f) Existência de concorrentes divergentes;
- g) Existência de concorrentes com grandes interesses estratégicos;
- h) Ausência de diferenciação de produtos;
- i) Barreiras de saída elevadas – existência de ativos especializados, altos custos fixos de saída, inter-relações estratégicas com outros setores, barreiras emocionais dos controladores e restrições de ordem governamental ou social (MOYSÉS FILHO et al, 2003, p. 46).

Algumas ações e formas de atuar em relação à concorrência deixam o mercado menos rentável e mais instável, por exemplo, a guerra de preços, de publicidade, etc.

5.3.5 Entrantes Potenciais

A entrada de novas empresas concorrentes num setor conduz ao aumento da capacidade instalada, ao desejo de ganhar fatias de mercado e à aplicação de recursos. A Ameaça de Novos Entrantes abrange itens como barreiras de entrada, diferenciação de produto, requisitos de capital, política do governo e reação esperada dos concorrentes. Há outros itens que podem ainda ser destacados:

- a) Histórico de retaliações na indústria, que pode ser pesquisado levantando-se os dados referentes aos anos anteriores;
- b) Existência de empresas com recursos substanciais, capazes de sustentar longas batalhas de retaliação em busca de posicionamentos estratégicos que lhes concedam vantagens competitivas sobre seus concorrentes;

- c) Crescimento de moderado a lento na indústria, reduzindo a taxa de aumento das vendas e a lucratividade das empresas, forçadas a lutar por uma fatia de um mercado cada vez mais restrito e competitivo;
- d) Existência de empresas com alto comprometimento, para as quais qualquer ameaça à sua posição na indústria é vista como uma ameaça à sua sobrevivência (MOYSÉS FILHO et al, 2003, p. 47).

Se a ocorrência destes itens for alta, a ameaça de um novo entrante é reduzida.

5.4 O GOVERNO COMO UMA FORÇA NA CONCORRENCIA DA INDÚSTRIA

De modo a ampliar a análise dos fatores que impedem a competitividade do setor cerâmico e estender o alcance do Modelo de Porter, esta força, que tem uma grande influência para a indústria, será incluída neste estudo. Justifica-se esta inclusão pelo entendimento de que nenhuma análise estaria completa sem a menção da situação política e econômica atual.

O governo atua como uma força em vários níveis da estrutura da indústria, tanto direta, quanto indiretamente. Muitas vezes sua ação é determinada mais por circunstâncias políticas do que econômicas e seus atos regulatórios podem afetar a posição de uma indústria através de regulamentações, impostos ou outros meios. Assim como a obrigatoriedade da indústria seguir certas normas e padrões aplicados por este ator, influencia o custo relativo e a qualidade dos produtos (PORTER, 1986). A legislação governamental coloca também limites ao comportamento das empresas com clientes e fornecedores.

5.4.1 Mudanças nas Condições da Economia

Acompanhar as tendências econômicas é vital para qualquer tipo de organização. Diversos indicadores do funcionamento da economia mostram sinais de ameaças e oportunidades tais como: emprego e desemprego, demissões e admissões, taxa de juros, valor de ações, movimento dos negócios, etc. Utilizar essas informações para tomar decisões é extremamente importante para a empresa.

5.5 CRÍTICAS AO MODELO DE PORTER

O modelo das Cinco Forças de Porter, apresentado na seção anterior, é amplamente utilizado tendo a sua importância e praticidade comprovadas em várias pesquisas. Porém, o mesmo modelo, é passível de críticas por alguns autores. Moysés Filho et al (2003) questionam o porquê de serem tratadas apenas cinco forças, que dependendo do enfoque utilizado, poderiam estar agregadas. Outros dois pontos críticos mencionados estão no tratamento desigual para compradores e fornecedores e o fato de não serem consideradas as organizações que complementam a cadeia de valor da indústria, que exercem papel importante para a competitividade.

Os autores afirmam ainda que, este modelo está focado nos ambientes da indústria e não na análise do macro ambiente. Desta maneira, é necessário também, obter o conhecimento das influências das forças do macro ambiente sobre as cinco forças competitivas, para complementar o uso desta ferramenta.

6 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos e as técnicas adotadas no estudo e na pesquisa de campo são descritas, a seguir.

6.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO

O presente trabalho teve como objetivo responder por meio de um levantamento de dados, a pergunta de pesquisa, ou seja, procurou-se conhecer quais os fatores do ambiente externo que dificultam a competitividade da indústria de cerâmica catarinense, fazendo uso do Modelo das Cinco Forças de Porter. Para tanto, foram necessárias algumas etapas, iniciadas com a revisão bibliográfica.

Para Queiroz (1991) as fontes documentais constituem-se em escritos contemporâneos ou não, recortes de jornais, documentos de variados tipos, registros, dados estatísticos e outros que permitam realizar a investigação. Deste modo, a abordagem do tema em questão, deu-se a partir de revisão bibliográfica, baseada em fontes documentais. Foi realizado um levantamento de informações em artigos de revistas especializadas, *sites* de internet e jornais, o que caracteriza o estudo como bibliográfico.

Após essa primeira etapa, buscou-se o aprofundamento da temática por meio de uma pesquisa de campo. Essa modalidade de pesquisa consiste na busca de informações nos locais onde elas se encontram e conforme elas se encontram. A pesquisa define-se, sob o ponto de vista metodológico, por uma abordagem qualitativa, multicaso e observação participante. A escolha da abordagem qualitativa se deu, pois o seu uso é:

apropriado quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação. Normalmente, são usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa. Para aprender métodos qualitativos é preciso aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas (LIEBSCHER, apud DIAZ, 2008, p. 1).

Assim, buscou-se neste estudo, esclarecer o problema de pesquisa, com profundidade, fazendo uso de descrições e comparações próprias da metodologia qualitativa, que é mais participativa e menos controlável.

Com relação aos seus fins e a sua investigação, a pesquisa é considerada exploratória, pois busca a familiarização com o fenômeno estudado e/ou a obtenção de uma nova compreensão deste. Conforme Andrade (2004), a pesquisa exploratória tem a função de oferecer maiores informações sobre o assunto pesquisado, facilitando o entendimento, fixando os objetivos e construindo hipóteses.

Por esta razão, optou-se pelo estudo de caso, o qual Yin (2001) define como uma pesquisa de natureza empírica, que investiga o fenômeno atual dentro da situação onde ele ocorre, sendo especialmente adequado aos estudos nos quais os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros. Goode (1975 apud MORETTO NETO, 2007) define o método como um meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objeto estudado. Deste modo, pode-se “reunir informações tão numerosas e detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação” (BRUYNE, 1977 apud MORETTO NETO, 2007, p. 7). O método também:

caracteriza-se pela busca aprofundada dos fenômenos no contexto em que se desenrolam, permite a análise dos processos, e a exploração dos fatos com base em vários ângulos, a partir da incorporação de inúmeras fontes de dados e informações, seja de natureza qualitativa e quantitativa (ROESCH, 1999 apud MORETTO NETO, 2007, p. 8).

De modo a minimizar as desvantagens que o estudo de caso possa apresentar, existe a possibilidade de realizar estudos de casos múltiplos, ou seja, neste caso agregar diferentes realidades de indústrias que se convergem em um setor, com o objetivo de confrontar o referencial teórico pesquisado com o ambiente explorado. O estudo multicaso proporciona uma maior abrangência dos resultados, não se limitando às informações de uma só organização.

6.2 COLETA DOS DADOS

Conforme a espécie de informação que se deseja obter existe uma série de instrumentos à disposição do pesquisador, além de diversos modos de operacionalização destes instrumentos. Segundo Rauen (1999 p. 20), “os instrumentos de coleta de dados têm duas funções básicas: demonstrar a presença ou ausência de um fenômeno e capacitar a quantificação e ou qualificação dos fenômenos presentes”. Portanto, qualquer instrumento de coleta deve ser capaz de fornecer uma mensuração da realidade.

Um instrumento de coleta deve satisfazer dois critérios para que possa refletir a realidade pesquisada: a validade e a confiabilidade. A validade é a qualidade do instrumento que permite dizer o que foi medido e o fenômeno ao qual se propôs a medir. A confiabilidade é a qualidade que permite certificar que os mesmos resultados seriam obtidos caso os mesmos instrumentos fossem reaplicados (RAUEN,1999).

No presente trabalho, o instrumento utilizado foi a entrevista, precedida de um roteiro e a observação participante. Na pesquisa qualitativa a entrevista caracteriza-se como um instrumento importante por possibilitar o acesso a conteúdos fornecidos diretamente pelos sujeitos envolvidos no processo – materiais que tanto podem ser objetivos quanto subjetivos. A utilização deste instrumento pretende esclarecer as informações pertinentes ao objeto do estudo. Dessa forma, a entrevista como fonte de informações pode fornecer dados primários e secundários e ser estruturada de formas diversas, tais como a sondagem de opinião com questionário fechado, a entrevista semi-estruturada, a entrevista aberta, a entrevista não diretiva, a entrevista centrada (MINAYO, 1999). Na presente pesquisa utilizou-se a forma semi-estruturada, individual, combinando perguntas fechadas e abertas, não-disfarçadas com o objetivo de possibilitar ao sujeito a oportunidade de se pronunciar sobre a temática em questão. Segundo Minayo (1999, p. 109):

a entrevista é um instrumento privilegiado, pois possibilita que a fala ser revele sistemas de valores, normas e símbolos e ao mesmo tempo transmitir, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas.

A observação participante por sua vez, é uma técnica auxiliar de coleta de dados e pode ser definida como uma modalidade especial de observação na qual o pesquisador pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e participar dos eventos que estão sendo estudados (MARTINS, 1996). Neste estudo, a autora/observadora tem um papel formal, revelado, não sendo apenas de observadora passiva, pelo fato de que é colaboradora de uma das associações escolhidas para a entrevista.

Como desvantagem, tem-se, que tanto a entrevista quanto a observação participante, estão sujeitas à interferência de fatores tais como:

- a) o viés sociocultural do observador;
- b) o viés profissional/ideológico;
- c) o viés interpessoal do observador;
- d) o viés emocional do observador e do;
- e) o seu viés normativo acerca da natureza humana (MARTINS, 2006).

6.3 PLANEJAMENTO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi estruturado na forma de um roteiro de entrevista previamente definido, com questões abertas e fechadas dividido basicamente em duas partes. Na primeira, constavam brevemente, dados de identificação do estudo e informações básicas, para facilitar o a realização da entrevista, caso ela ocorresse via telefone, bem como obter boa parte das respostas por escrito. O roteiro foi enviado por email aos profissionais entrevistados.

O roteiro de entrevista (vide Apêndice A p. 82) consistia numa lista de indagações, que foram respondidas pelas partes pesquisadas. O roteiro apresenta questões que estão dispostas de forma sistemática, de modo que, se possa estabelecer uma ordem organizada a partir das categorias definidas no Modelo das Cinco Forças de Porter.

Desta maneira, a segunda parte foi composta de sete eixos, em torno dos seguintes tópicos: 1ª Força – Fornecedores; 2ª Força – Compradores; 3ª Força – Substitutos; 4ª Força – Concorrentes na Indústria; 5ª Força – Entrantes Potenciais; Governo como Força e Competitividade.

Este instrumento possibilitou investigar, da mesma forma, a percepção das pessoas que possuíam alguma responsabilidade administrativa ou institucional pelas entidades de classe patronais do setor de cerâmica para revestimento. A partir das entrevistas realizadas e pelo recebimento do roteiro via email, foram feitas análises não estatísticas, mas sim qualitativas para o aprofundamento do objeto em estudo. Também, foram estabelecidas algumas evidências a partir da questão de pesquisa proposta.

6.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Partindo da delimitação do estudo, o levantamento envolveu a coleta de informações com os responsáveis pelas três maiores entidades de classe patronais, representantes das empresas do setor de cerâmica para revestimento. Quais sejam essas instituições: Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento (ANFACER), Associação Sul Brasileira da Indústria de Cerâmica para Revestimento (ASULCER) e o Sindicato das Indústrias Cerâmicas de Criciúma e Região Sul (SINDICERAM).

As instituições foram selecionadas para participar do estudo, por meio de uma técnica não-probabilística (amostragem intencional). A justificativa da escolha destas associações deve-se ao fato das mesmas acompanharem e serem protagonistas das ações de defesa e representatividade coletiva do setor, frente aos órgãos governamentais, agências de financiamento, imprensa, instituições de ensino e pesquisa, entre outros. Foram escolhidos os presidentes e/ou superintendentes responsáveis pela coordenação das associações acima mencionadas, pelo grande conhecimento e capacidade de entendimento acerca do setor. Os referidos dirigentes além de ocuparem cargos de liderança, tem largo histórico profissional no segmento.

6.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados foi conduzida por meio da aplicação de quatro roteiros de entrevista, enviados e recebidos via email, com as respostas complementadas por entrevistas individuais, pessoalmente (duas) e por telefone (duas). Estas entrevistas foram precedidas de contato prévio, onde foi solicitado que as informações fossem redigidas no roteiro encaminhado em anexo, visando na entrevista apenas obter esclarecimentos acerca do tema da pesquisa, já obtidos quando do recebimento do roteiro de entrevista, via email. Por solicitação dos entrevistados, a autoria das falas publicadas nesse estudo não foi identificada, nem os respectivos nomes dos dirigentes. Os mesmos estão classificados em A, B, C e D.

6.6 LIMITES DO ESTUDO

A pesquisa por se tratar de um estudo multicaso, não permite que os resultados sejam generalizados para outras localidades. Outra limitação do método está relacionada à replicabilidade que indica se as operações envolvidas no estudo de caso (coleta e análise de dados) podem ser repetidas com os mesmos resultados. Além da confiabilidade, cuja limitação ocorre devido à análise ter se dado sobre o discurso apresentado pelos entrevistados num determinado momento histórico enfrentado pelo setor, que é passível de modificação.

7 ANÁLISE DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS: FATORES DETERMINANTES

Conforme visto na seção 4 a determinação da competitividade está relacionada aos fatores internos à empresa (como os relacionados à estratégia e gestão, inovação, produção e recursos humanos); à fatores estruturais que abrangem o mercado, a configuração da indústria, da concorrência e; a fatores de natureza econômica, político-institucionais, legais e regulatórios, infra-estruturais, setoriais, sociais e, de dimensões regionais ou internacionais.

Tais fatores competitivos são objeto de análise no intuito de elucidar as condições de competitividade alcançadas pelas empresas de cerâmica de revestimento de Santa Catarina. Entretanto, como o Modelo das Cinco Forças de Porter não faz menção aos fatores internos, diferentemente da abordagem da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 1998), para fins de análise, neste estudo, este item não será considerado.

A seguir será apresentada uma discussão a respeito dos dados levantados junto aos entrevistados e demais referências, buscando resgatar entre os itens que compõe o modelo adotado – Fornecedores, Compradores, Substitutos, Concorrentes, Entrantes Potenciais e Governo – quais são os aspectos presentes no ambiente externo que desfavorecem a competitividade do setor cerâmico catarinense.

7.1 FORNECEDORES

É inegável o papel que exercem os fornecedores junto à competitividade de um setor, principalmente se consideradas as empresas que atuam junto aos principais mercados mundiais como ocorre na indústria de revestimento cerâmico de Santa Catarina.

Com a consolidação e posterior ampliação das empresas produtoras de revestimento cerâmico catarinenses, surge um nicho de mercado para as empresas fornecedoras de insumos ao setor cerâmico. No final da década de 70 instalou-se próxima ao arranjo a primeira multinacional, uma empresa fornecedora de fritas e colorifícios⁴ - estes são insumos utilizados para a produção da. Com o desenvolvimento do setor, este tornou-se atrativo ao capital estrangeiro, principalmente espanhol que dominava a tecnologia de colorifícios. Assim neste período de desenvolvimento o segmento amplia o seu crescimento, aumentando suas vendas e

⁴ Fritas e colorifícios são matérias-primas utilizadas na indústria de cerâmica.

ampliando sua estrutura pela instalação no local de fornecedores de máquinas e equipamentos e insumos, tanto de capital nacional como estrangeiro.

De acordo com Ebertz (2005), no que tange ao fornecimento de serviços de distribuição de produtos, serviços de limpeza e matéria-prima, as empresas catarinenses tendem a fazer uso da terceirização, independente do porte de empresa. Em contrapartida, são verticalizadas as etapas de produção, vendas, comercialização e serviços administrativos. A respeito disto, significa afirmar que a indústria em estudo é pouco sensível a terceirização de suas atividades, fazendo uso desta em atividades pontuais, das quais verifica que pode obter maior custo/benefício, do que se as fizesse por si própria.

Por outro lado, é unânime nas empresas a terceirização de uma a etapa da mistura dos coloríficos, seguindo um padrão produtivo do setor, esta tarefa tem sido realizada por empresas espanholas presentes nos arredores, instaladas décadas atrás. Este fornecedor foi considerado como de extrema relevância pelos entrevistados, cuja relação informada, seria de parceria continuada. Além do que, estes fornecedores são caracterizados como importantes agentes de propagação de informações e da geração de inovações, principalmente nas áreas de *design*. Podem ocupar essa mesma função, também os fornecedores de máquinas e equipamentos, cuja participação favorece a mudança de formatos, tamanhos e espessura (EBERTZ, 2005). Do mesmo modo, seguindo a dinâmica tecnológica do setor, os fornecedores de equipamentos também foram apontados por terem um papel importante, uma vez que se responsabilizam pela introdução de inovações, em processos. Contudo, é necessário lembrar, que essas inovações são trazidas principalmente dos mercados italiano e espanhol. Fato esse que priva parte da autonomia das empresas da base local. Ao chegarem ao Brasil já estão sendo utilizadas no exterior. Portanto, serão inovações apenas para o mercado nacional, pois para o mercado internacional, serão apenas seguidoras.

Para certos tipos de máquinas, a exclusividade é considerada condição preliminar à contratação do fornecedor, feitas por encomenda conforme as exigências do ceramista. Além disso, ocorre exclusividade no segmento de coloríficos, serigrafia e, em menor escala, para os fornecedores de fritas, conforme afirmações que seguem do entrevistado D: *“Todos os produtos que compramos são exclusivos. Para cada empresa cerâmica o fornecedor vai produzir um produto que só vai para ela”*. Já para os fornecedores de matérias-primas e fritas não existe exclusividade, são várias empresas consumidoras e fornecedoras. *“A concorrência é muito forte e o abastecimento pode ser interrompido a qualquer falha.”*

Ainda ao que tange os fornecedores, todos os entrevistados compartilham da opinião de que o fornecimento gás natural é de importância estratégica para o setor e que tem apenas

um único fornecedor. Isto pode ser inferido através da fala do entrevistado A: *“apesar dos reajustes, o gás continua a melhor alternativa para a indústria cerâmica. O insumo é imprescindível, dada a tecnologia dos equipamentos”*.

O setor de revestimentos cerâmicos é o principal consumidor do combustível em Santa Catarina, chegando a representar 46%⁵ de todo o gás natural consumido em solo catarinense. Em Santa Catarina, a SCGás, é a companhia que possui capital público e privado e detém o monopólio da distribuição do gás natural no Estado. Como essa indústria é a principal consumidora do insumo, tem possibilidade de barganha por preços, mas nem sempre é atendida em suas solicitações. Toda vez que é anunciada a possibilidade de aumento nas tarifas do gás, as entidades de classe representativas do setor convocam uma reunião com a diretoria da empresa fornecedora do gás natural, para receber informações ou negociar o possível aumento. Já o entrevistado B *“Esse é um compromisso firmado pela SCGás de levar a proposta de cada novo aumento para discussão”*. Na opinião do entrevistado A, *“os reajustes poderiam ser evitados se a SCGás reduzisse a sua margem de lucro. Sendo uma empresa com participação de dinheiro público, ela deveria ajudar mais a indústria em vez de só querer aumentar seus lucros”*. Atualmente, o preço de gás natural fornecido para o Estado de Santa Catarina é o que possui a tarifa mais barata, sendo 25% inferior ao valor da de São Paulo. Esta condição, só ocorreu após um longo período de tempo e várias reuniões, que exigiram a articulação das diversas entidades de classes interferindo nesta negociação. Este insumo será novamente tratado no item 7.6 a respeito de Governo como Força.

A mão-de-obra, também pode ser considerada como um fornecedor. Deste modo, os recursos humanos disponíveis no local do arranjo catarinense são apontados pelos entrevistados como um fator de diferencial competitivo para as empresas inseridas nele. A proximidade geográfica e condições de capacitação tecnológica são consideradas fundamentais para a competitividade local. Tendo em vista que há grande infra-estrutura educacional voltada pra o ensino profissionalizante para as atividades do setor, cujas instituições foram mencionadas na seção 2.3 a respeito do Perfil Produtivo Catarinense. Verifica-se pelas opiniões fornecidas, que há grande capacitação nos segmentos de colorifícios e máquinas devido ao sistema de parceria continuada com estas empresas. A substituição destes, e também a de fornecedores de transportadores, é considerada uma relação de baixo custo-benefício, não sendo viável para a indústria.

⁵ Dados fornecidos pela SC Gás – Companhia de Gás de Santa Catarina: <http://www.scgas.com.br/>

Para os segmentos cujo produto ofertado pelo fornecedor é produzido em grandes escalas e por não se tratar de insumos estratégicos na diferenciação do produto, caso das matérias-primas, por exemplo, de acordo com a percepção de todos entrevistados, há alto poder de negociação e barganha por parte da indústria. Esta tem poder para negociar e exigir condições exclusivas de produtos e preços, junto a estes fornecedores.

7.2 COMPRADORES

Tradicionalmente os compradores da indústria são lojas de revenda de materiais de construção e vendas diretas às construtoras. De modo a introduzir novas formas de comercialização – visando aumentar as vendas e manter sua fatia de mercado – as indústrias na última década, têm agregado às suas atividades, outros serviços relacionados ao assentamento, à distribuição, a decoração, ao treinamento do pessoal de vendas, *show-rooms* e maiores espaços de exposição. Existem ainda, empresas com cadeias próprias de lojas, visando atender aos consumidores de alta renda, e oferecer serviços de pós-venda. Atualmente, algumas redes de lojas especializadas de empresas fabricantes de revestimentos vêm se expandindo e atuando sob a forma de franquias. A atuação no exterior se dá por meio de representantes comerciais ou em casos de grandes empresas ocorre via representação comercial (escritório local) nos principais mercados.

Os entrevistados informaram que os clientes mais importantes são as grandes construtoras e lojas de vendas. Todavia, conforme as informações obtidas nas entrevistas, não se verificam sinais de concentração de compradores nos canais de comercialização, já que *“as grandes produtoras possuem em média cerca de quatro mil clientes diferentes”* (Entrevistado C). Entretanto, em grandes mercados como o alemão, o americano e até mesmo o brasileiro, já ocorrem movimentos diferentes: *“na Alemanha e nos Estados Unidos é cada vez mais comum a concentração da comercialização em home-centers e cadeias de lojas especializadas. Aqui no Brasil esta também parece cada vez mais ser uma tendência”* (Entrevistado B). Se esta informação se confirmar, será reduzida a presença dos intermediários e dividirá a oferta ao consumidor final entre vendedores de produtos de menor preço e vendedores de produtos mais sofisticados (FERRAZ, 2002).

Se por um lado, não se verifica a concentração de grandes compradores - o que contribuiria para aumentar a barganha destes - por outro lado, um dos entrevistados afirmou que entre empresas de menor porte, os grandes compradores têm um grande poder de

barganha, e ela ocorre dos mais diversos modos e negociações. Por exemplo, *“já teve caso onde a construtora negociou a compra de revestimentos cerâmicos, em troca de apartamentos no edifício a ser construído”* (Entrevistado D).

Atualmente, com a baixa do dólar o mercado interno é o principal e preferencial alvo para todas as empresas. Um novo cenário, pois até então, as indústrias de Santa Catarina visava o mercado internacional. As exportações representam hoje cerca de 25% das vendas - este número já chegou a ser 40% (ASULCER, 2008). O entrevistado A declarou que a expectativa para o ano de 2008, é que seja alta a demanda dos compradores no mercado interno, e que estas vendas no mínimo fiquem estabilizadas, sem cair. Para o mesmo período, algumas das maiores empresas confirmaram investimentos para aumentar a produção. Espera-se que o mercado interno absorva o excedente de produção que não foi exportado, devido à queda do dólar. Mas, essa absorção torna o mercado mais competitivo. O que é uma desvantagem na opinião dos entrevistados A e B: *“por conta da grande oferta de produtos no mercado, não há condições de fazer repasses integrais de insumos que recebem aumento – como o diesel, o gás e os salários, ao lojista”* e *“o mercado interno está comprador, mas não a ponto de absorver nossos custos.”* Desta forma, por haver maior oferta do produto e queda no seu preço favorece mais uma vez, a barganha dos compradores.

Ainda que se tenha o real valorizado, como alternativa, para a grande concorrência do mercado interno, o entrevistado A mencionou que as empresas *“vêem na venda de produtos para o exterior uma maneira de minimizar os efeitos nocivos da concorrência com as cerâmicas que sonham impostos”* (Vide 7.4 Concorrentes da Indústria). Entretanto, somente nos próximos anos, é que a ANFACER (2007), promoverá atividades de promoção internacional do setor, que estarão focadas em mercados que consomem produtos de alto valor agregado e que priorizam a qualidade e o design dos produtos brasileiros. Os resultados destes esforços deverão ser notados em médio prazo. Esforços individuais das empresas talvez sejam necessários para viabilizar a entrada em novos mercados. O entrevistado B informou que o mercado internacional é *“muito competitivo, exige qualidade, preço e serviços. A estratégia de atendimento ao mercado externo deve incluir qualidade de produtos e de uma rede de distribuição ágil, especialmente nos Estados Unidos - um mercado em franca expansão para revestimentos cerâmicos”*. O entrevistado C confirma a possibilidade de aumentar a expansão de compradores: *“a América do Norte absorve grande parte das exportações do setor. Nós continuamos na busca por novos mercados, mas sem perder a participação naqueles que já consolidados. O setor tem investido fortemente em três pólos: a*

própria América Latina, região que agora passa por um processo de análise de potencial mais forte, a África, especialmente o mercado sul-africano, e o Oriente Médio”.

Em relação aos compradores, é possível constatar ainda, através do discurso dos entrevistados, que as grandes revendas de São Paulo, tem alto poder de barganha e impõe uma série de exigências para as empresas catarinenses em relação à armazenagem/estocagem e ao recebimento de mercadorias em perfeito estado de conservação. Quando estas não são atendidas, a revenda não hesita em devolver a mercadoria à indústria. Estes fatos ocorrem com relativa frequência, nas maiores empresas catarinenses.

7.3 SUBSTITUTOS

Os principais substitutos dos pisos cerâmicos são as pedras e mármore, tapetes, forrações, carpetes, carpetes de madeira e laminados. Com o declínio no uso de carpetes e seus similares, teve um impulso o aumento da oferta de pisos de madeira laminada e pisos vinílicos (POLZ, 2008). Todavia, em pesquisa divulgada no ano de 1998, a cerâmica detinha quase que a totalidade da participação no mercado de revestimentos. Os demais produtos não exerciam pouca ou quase nenhuma força, na disputa por clientes. Pela não disponibilidade de dados mais recentes, não é possível apontar se houve crescimento

PRODUTO	%
Cerâmica	78,5
Pedras/Mármore	8,5
Tapetes	7,0
Forrações	3,5
Carpetes	2,0
Carpetes madeira/laminados	1,0

Quadro 4 - Consumo Interno de Produtos para Revestimento Milhões M²
Fonte: ANFACER/Gazeta, (1998)

Acredita-se que isso se deva às inúmeras vantagens que o uso deste material representa. São vantagens obtidas no uso deste produto: a alta resistência, durabilidade, beleza e diversidade (milhares de opções e estilos), produto antialérgico, preços para todas classes consumidoras, versatilidade (uso em qualquer ambiente), fácil limpeza, não propaga chamas, ampla rede de fabricantes brasileiros com padrões mundiais de qualidade, disponibilidade em mais de 60.000 pontos de venda (ANFACER, 2008).

Os entrevistados de modo geral, apontaram que os substitutos existentes não exercem força suficiente que cause preocupação na indústria. E na opinião do entrevistado C essa posição deve continuar *“o que mais se usa no mundo hoje ainda é a cerâmica convencional. O futuro da cerâmica é em direção ao porcelanato. A aplicação de cerâmica é crescente no mundo inteiro.”*

Apesar do crescimento da oferta destes produtos substitutos, sua ameaça ainda é incipiente. Na opinião das lideranças, campanhas de marketing poderiam reforçar as vantagens do uso da cerâmica em detrimento de outros tipos de revestimentos.

7.4 CONCORRENTES DA INDÚSTRIA

A concorrência dentro do setor se dá em âmbito nacional e internacional, varia também conforme a linha de produto, nicho de mercado, preço, qualidade e diferenciação do produto. Os itens que as empresas podem trabalhar para lidar com os concorrentes são: custos de produção e atributos importantes do produto como resistência, impermeabilidade, funcionalidade e *design*.

É possível classificar as empresas do setor de acordo com o seu volume de produção⁶ em: pequeno, médio ou grande porte. Conforme estudo de Ebertz (2005), verifica-se, que existem empresas de pequeno porte produzindo em nível de produção média, muito próximo de empresas de médio porte e, existem também empresas de porte médio trabalhando muito próximo do nível de grande empresa. O estudo revela ainda que as empresas de pequeno e médio portes apresentam algum grau de diversificação na sua produção, mas o investimento na produção de produtos de maior valor agregado, como a grés e o porcelanato, é característico das empresas de grande porte. Estas além destes produtos apresentam também linhas de produtos populares.

Assim, constata-se que as empresas catarinenses de todos os portes concorrem entre si neste nicho de mercado popular, o que torna a disputa bastante acirrada. Já nas linhas de maior valor do metro quadrado, existem menor número de empresas catarinenses concorrendo entre si, o que não significa necessariamente que a concorrência seja menor, no entanto a diferença está em qual mercado elas destinam seus produtos (mercado interno x mercado externo).

⁶ Segundo a classificação do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) que considera a produção mensal como parâmetro para a classificação.

No que tange os concorrentes o estudo de Ebertz (2005) apontou dois aspectos importantes a este respeito. O primeiro verificou que dentre os principais fatores que influenciam na modernização das unidades produtoras, está o aumento da concorrência entre as empresas. Tal fator foi considerado como muito importante para o investimento em tecnologia e maquinário. Como segundo aspecto, a autora (EBERTZ, 2005) identificou ainda é baixo e quase inexistente os fluxos de conhecimento entre as empresas concorrentes no setor. Um dos poucos momentos que a troca de conhecimentos ocorre, é em reuniões das associações, nas feiras e exposições. Nestas pode ser observado o produto do concorrente e, geralmente copiado (principalmente no âmbito internacional, nas feiras lançadoras de tendências). Este é o fluxo de conhecimento que transita entre os concorrentes, com características informais. O trecho acima negrito merece destaque, pois representa uma atitude freqüente no setor. Ocorre que:

Há uma certa 'liderança' inovativa das grandes empresas catarinenses que ocorre pela imitação dos novos produtos e processos que são gerados principalmente nas empresas italianas e espanholas, estes novos produtos são adquiridos num lote amostra e lançados no mercado nacional, e se estas inovações forem bem aceitas, os grupos compram a linha completa de produção dos fornecedores de equipamentos italianos para este produto, em contrapartida as empresas de colorificios nacionais com esta sinalização dos grupos, também importam a nova tecnologia no que se relaciona com o seu campo de atuação, para a produção do novo produto. Posteriormente há uma cópia pelas médias empresas quando o produto novo já está difundido no mercado (EBERTZ, 2005, p. 109).

A partir deste fragmento, nota-se que as empresas catarinenses tendem a seguir uma posição estratégica de "seguidor".

Quando questionados sobre quais seriam os concorrentes do setor, o entrevistado C comentou: *"hoje no âmbito nacional, o grande concorrente é São Paulo, principalmente o arranjo de Santa Gertrudes. Já internacionalmente é a China"*. O entrevistado A, apontou que os concorrentes atuais, *"não impactam em termos absolutos na competitividade das empresas catarinenses, mas relativamente à medida que esta perde mercados"*.

O arranjo produtivo de Santa Gertrudes, por exemplo vem ganhando espaço tanto internamente quanto internacionalmente. As vantagens competitivas deste arranjo em relação à Santa Catarina são basicamente: a) uma vantagem de caráter produtivo, este arranjo utiliza o processo de produção por via seca que é mais barato, no início não produzia produtos de qualidade, mas nos últimos anos com o desenvolvimento tecnológico este processo gera produtos de qualidade similar aos catarinenses, além disso; b) como é um arranjo mais novo dispõem de máquinas mais modernas e com maior produtividade; um outro fator diferencial competitivo é que c) possuem uma boa infra-estrutura logística, tanto para escoamento

internacional, quanto nacional, além de localizarem-se muito próximo ao mercado consumidor – há 100 quilômetros das grandes revendas. Isso favorece em custos e conservação do produto durante o transporte. E por fim, outra “vantagem competitiva” que é reforçada pelos líderes catarinenses: d) parece haver um menor rigor fiscal nesta região (EBERTZ, 2005).

Este último aspecto é apontado como uma retaliação e uma ameaça pelos entrevistados. Nos últimos anos, o setor enfrenta uma concorrência desleal, que são os produtos subfaturados de São Paulo, que entram no Estado com preço quase três vezes menor do que o custo de produção. O entrevistado A mencionou que:

falta fiscalização nos postos do Estado, onde técnicos das empresas catarinenses já viram notas emitidas por empresas paulistas com produtos nos valores entre R\$ 1,80 e R\$ 2,20 o metro quadrado. O custo de produção mínimo é de R\$ 4,50 o metro quadrado. Quem não paga impostos, consegue praticar estes preços subfaturados que tiram a competitividade dos produtos catarinenses.

Ainda, de acordo com o mesmo entrevistado:

550 mil metros quadrados de cerâmicas entram no Estado vindos de São Paulo, por mês. O que poderia estar gerando em Santa Catarina 250 empregos diretos e outros 150 indiretos. O volume também representa R\$ 750 mil mensais em impostos que poderiam ser gerados dentro de SC.

Tais informações estariam baseadas em notas fiscais emitidas, que comprovariam o comentário acima.

Já em relação aos concorrentes internacionais, a Itália é considerada a grande referência da cerâmica no mundo, tanto em termos de lançamentos em *design*, como na grande capacidade de identificar as necessidades dos consumidores. Além disso, é altamente articulada com a indústria de bens de capital em seu país, tendo uma excepcional vantagem competitiva. A Espanha, que tem como vantagem competitiva a integração com a indústria de esmaltes, destacando-se como um grande competidor mundial, aumentando cada vez mais o seu espaço mundial. A estratégia competitiva desses dois países baseia-se principalmente em *design*, qualidade e na marca (KIECKBUSCH, 2005). Entretanto, estes não possuem infiltração no mercado nacional, no entanto, dispõem de vantagens na competição por mercados externos, no qual o Brasil apresenta pouca expressão. Desta forma, os concorrentes internacionais não são uma ameaça no que tange ao mercado nacional, mas sim em relação às fatias de mercados internacionais. Posição esta verificada conforme o seguinte discurso do entrevistado C: “Itália e Espanha operam em faixas diferentes do nosso mercado.”

No momento, o crescimento na importação de revestimentos cerâmicos fabricados na China, é um fator que vem causando danos irreparáveis ao setor. O país asiático é hoje o maior produtor, o maior consumidor e o terceiro maior exportador de revestimentos cerâmicos no mundo, tendo uma produção quase cinco vezes maior que a do Brasil (ASULCER, 2006). A China tornou-se na última década uma figura importante no comércio mundial.

Como já acontece em outros setores, dentre eles o calçadista, os produtos chineses inundam o mercado brasileiro com preços muito mais baixos que os praticados pela indústria nacional. Os motivos para preços tão competitivos são de conhecimento comum, mas, dentre eles pode-se destacar:

- a) incentivo fiscal do governo chinês para fabricação de produtos ligados a construção civil;
- b) encargos trabalhistas inexistentes;
- c) baixos salários;
- d) despreocupação com a questão ambiental;
- e) matéria-prima barata;
- f) custos energéticos reduzidos (ASULCER, 2006, p. 4).

A seguir está demonstrado um comparativo entre as taxas de importação chinesas e as brasileiras (Quadro 5), para os produtos de revestimentos cerâmicos. Verifica-se que as chinesas são mais altas que as brasileiras, o que não favorece a exportação de pisos para a China.

CÓDIGO DO PRODUTO	TARIFAS NA CHINA	TARIFAS NO BRASIL
6907.1000	24,5% II + 17% IVA	12% II + 10% IPI
6907.9000	12% II + 17% IVA	12% II + 10% IPI
6908.1000	12% II + 17% IVA	14% II + 10% IPI
6908.9000	12% II + 17% IVA	14% II + 10% IPI

Quadro 5 – Tarifas de Importação na China x Tarifas de Importação no Brasil
Fonte: ANFACER (2005)

Além disso, segundo informações da ASULCER (2006), o governo chinês exige uma certificação anti-radioatividade do produto brasileiro, fato que inviabiliza – devido à burocracia e os custos para obter a certificação – as exportações brasileiras para o país asiático.

A crescente participação da China no mercado mundial está forçando uma readequação de grandes pólos mundiais, principalmente a Itália, Espanha e o Brasil. Os produtos chineses são considerados, até o momento, de qualidade baixa (ou melhor, a mínima exigida pelos padrões e normas internacionais) tendo como foco principal o baixo preço. O parque industrial chinês encontra-se em expansão tecnológica, adquirindo tecnologias completas da Itália e da Espanha (KIECKBUSCH, 2005).

⁷ Códigos utilizados pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), para classificação de revestimentos cerâmicos (ladrilhos, pisos, etc).

Conforme o MÜLLER (2007) a concorrência dos produtos importados da China, em dois anos já foi responsável por uma redução de 20% na produção das indústrias cerâmicas de Santa Catarina. Anualmente segundo esta entidade, Santa Catarina importa da China anualmente 1,2 milhão de metros quadrados, o que se configura na perda de competitividade e redução da produção. A fala do um entrevistado B corrobora com esta posição *"O setor sofre com a maior concorrência estrangeira, especialmente com a China"*. Corrobora com isso o entrevistado D: *"As exportações estão prejudicadas pela o câmbio que nos tira competitividade e também pela China que está avançando fortemente em todos os nossos mercados, inclusive no Brasil."*

Verifica-se esta posição também com os seguintes discursos: *"no mercado interno, cresceu o número de empresas informais, enquanto no mercado externo, China e outros produtores asiáticos estão derrubando os preços."* (Entrevistado D). Ainda sobre a concorrência com o referido país o entrevistado C menciona:

A grande competitividade da China está ligada a uma concorrência não alinhada aos critérios de mercado, no geral. Os chineses têm uma moeda fortemente desvalorizada ante o dólar, diferentemente do que vem ocorrendo no Brasil. Além disso, existem os dumpings laboratoriais e ambientais, além de uma carga tributária baixa. Em suma, um conjunto de fatores que favorecem a competitividade da indústria chinesa.

De acordo com informações ainda não oficializadas pelas associações das empresas, é de que a importação de cerâmica chinesa, nos primeiros cinco meses de 2008, já superou todo o volume que entrou destes produtos no país, no ano anterior – 7 milhões de metros quadrados. A previsão para o ano corrente, é que entrem 12 milhões de metros quadrados. Não bastando esse dado, também segundo conversas informais sabe-se que empresas catarinenses já importam cerâmica chinesa e colocam sua marca nela, para posterior venda no mercado brasileiro.

Como meios de atenuar os efeitos das importações chinesas, ações coletivas estão sendo viabilizadas, de modo a conseguir junto ao governo federal o estabelecimento de salvaguardas para o setor, aumento da taxa de importação e exigências de certificações dos produtos. Os empresários do setor tem alguma expectativa, de não perder participação no mercado, nas longas relações comerciais já estabelecidas com os parceiros internacionais e na qualidade superior de seus produtos.

Além disso, outra estratégia agora adotada pelas empresas tem por objetivo, segundo o entrevistado D: *"melhorar a rentabilidade da operação, reforçando a participação dos produtos mais sofisticados, criando para isso, inclusive uma nova marca, e redirecionando os seus produtos para segmentos mais sofisticados. A estratégia tornou-se indispensável com o*

acirramento da competição". A opinião dos entrevistados em geral, corrobora com o discurso do entrevistado D, de que os produtos catarinenses *"são diferentes, tem maior qualidade e design inovador, a marca Santa Catarina tem valor. As revendas identificam este aspecto, não deixariam de ter em seu rol de produtos, os das grandes empresas catarinenses, mas o consumidor final não identifica."* Visando sair da competição de mercado por preço, e na busca de maior participação das exportações e negócios, o que está ocorrendo é a revisão da estratégia das empresas, em decorrência deste aumento da competição no setor.

7.5 ENTRANTES POTENCIAIS

O nordeste brasileiro pode se tornar um pólo industrial de cerâmica para revestimento, em futuro próximo, devido às condições favoráveis de existência de matéria prima, energia viável e um mercado consumidor em desenvolvimento, além de boa localização geográfica para exportação – proximidades com Europa, América Central e do Norte além da África (ABC, 2008). Algumas das grandes empresas líderes em termos de produção, já possuem, ou estão instalando plantas em estados nordestinos. De acordo com Souza e Covelo (1993, apud NOGUEIRA, ALVES, TORKOMIAN, 2001, p. 89):

[...] a estratégia desses grupos é possibilitar que seus produtos cheguem ao mercado consumidor com preços menores, uma vez que, tendo o produto baixo valor agregado, o custo do transporte é um importante componente do custo total e tem influência no preço final.

A liderança D quando entrevistada, afirmou que *"além de um potencial mercado consumidor, os governadores dos estados do Nordeste costumeiramente apoiam os empreendimentos com a concessão de incentivos fiscais e por meio do gás natural subsidiado, na busca de fontes de financiamento e na consolidação de parcerias e permutas de terreno por exemplo."* Constata-se então, que a região Nordeste reúne vários fatores que podem atrair potenciais entrantes, pois, é uma região que apresenta excelente condição geográfica, baixo custo da mão de obra, incentivos fiscais e clima favorável. Juntas essas condições podem reduzir o custo final da produção em relação às outras empresas do mercado interno.

7.6 GOVERNO COMO FORÇA

Todas as organizações são obrigadas a seguir diversos tipos de legislação: trabalhista, de proteção ao meio ambiente, de defesa ao consumidor, etc. O descumprimento de qualquer desses códigos pode representar sérios problemas. O governo pode limitar (ou até impedir) a atuação de muitas indústrias utilizando medidas de controle como licenças, acesso à matérias primas, combate à poluição etc.

Em muitas indústrias, como a cerâmica, o governo é um comprador ou um fornecedor e pode influenciar potencialmente a concorrência através das políticas adotadas, incentivo ou retração no segmento da construção civil, por exemplo. Neste âmbito, as empresas do setor cerâmico apresentam descontentamento, com a falta de uma legislação que padronize o nível de emissão de particulados na atmosfera, pelos órgãos reguladores do meio-ambiente em Santa Catarina especificamente a Fundação do Meio Ambiente (FATMA).

Na produção de cerâmica, uma parte dos rejeitos de produção é expelida na atmosfera. Atualmente não há um padrão para regulamentar os valores desta emissão, impossibilitando a adequação das indústrias a esta exigência. O órgão fiscalizador fica sem parâmetros ao abordar as empresas, e por vezes se utiliza o valor mencionado nesta norma, de outros Estados como São Paulo ou Paraná, porém não cabíveis para a realidade catarinense.

Outro aspecto de suma importância para as indústrias de revestimento cerâmico e que envolve ações e controle governamental, é com relação ao fornecimento e a política de preços do gás natural. Nos últimos quatro anos, quase todas as empresas do setor no Brasil passaram a usar gás. Os dados obtidos tratam de que as cerâmicas consomem 10% do gás natural fornecido no país (ANFACER, 2008). Quando o energético foi disponibilizado, as principais indústrias localizadas ao longo do Gasoduto Bolívia/Brasil promoveram investimentos de razoável valor objetivando adequar-se a essa nova fonte energética, ecologicamente correta e de máxima eficiência econômica. Porém, as vantagens para as empresas pararam nestes dois itens. A escalada nas tarifas e a instabilidade na garantia de fornecimento causam insegurança nas indústrias e, levando em conta que o combustível representa entre 15% e 30% do preço final do produto, qualquer aumento é recebido com apreensão (ASULCER, 2006).

Confirma-se este posicionamento, com o seguinte discurso da liderança A: *“houve incentivo generalizado para o seu uso, no início, com preços constantes e descontos para quem consumia mais. Os reajustes de agora são uma clara estratégia para desestimular o crescimento do consumo.”* A fala do entrevistado B, concorda com o mesmo posicionamento

"hoje a matriz energética é uma das maiores despesas para o setor. Reajustes nos preços podem influenciar as condições de competitividade das empresas do setor". A liderança D confirma: "Sem o gás, o setor pára no outro dia. A insegurança no abastecimento de gás natural é um entrave para a expansão." Devido a sua importância e a todos os aspectos relacionados a este insumo envolvidos, todos os líderes entrevistados frisaram o mesmo posicionamento, assumido pelo entrevistado C:

Uma das âncoras do processo de desenvolvimento foi a uniformização da matriz energética. Tínhamos antes lenha, carvão, GLP, óleo, eletricidade. Energia é 30% do custo e havia necessidade de se uniformizar essa matriz. Isso foi feito em cima do gás natural, é a única opção que se conhece para cerâmica, todos os fornos de última geração são preparados para gás. Ele consegue temperaturas muito mais elevadas e a termos constantes. A qualidade vem da uniformidade de calor que se consegue. O surgimento do gás permitiu o desenvolvimento dos novos produtos. O porcelanato, por exemplo, só foi viável a partir de uma matriz energética que tivesse ancoragem no gás, exatamente pelas temperaturas elevadas que consegue, pela uniformização dessa queima. O porcelanato é um produto muito requintado. É uma tentativa da cerâmica de se aproximar da pedra natural. É todo um mix de elementos, de argila, de minerais de diferentes naturezas que exigem calor intenso e constante durante um período. O desenvolvimento de produtos de maior valor depende dessa matriz energética. O gás é essencial!

A Anfacer (2007) considera uma grande ameaça do setor, a possibilidade da falta de gás natural, uma vez que a indústria de cerâmica para revestimento é extremamente dependente desse componente como fonte de energia.

É importante frisar que o gás natural tem sua origem na Bolívia, o que é um fator de dependência para com este país. Qualquer oscilação em relação a questões geopolíticas pode afetar a distribuição deste insumo para as indústrias.

Por outro lado, merece destaque, o elevado investimento que o governo realizou quando da implantação do gasoduto Brasil-Bolívia. Foi esta obra que permitiu a troca da matriz energética do setor cerâmico

7.6.1 Infra-estrutura

O setor industrial brasileiro como um todo, sabe bem como este aspecto influencia o conhecimento a respeito desta "força". Todos os entrevistados mencionaram que há uma lista de problemas neste âmbito que foge ao controle das companhias e afetam sua competitividade, entre eles, está a baixa taxa de investimentos em infra-estrutura no país. O que é um dado preocupante, principalmente na área de energia e transportes (rodovias e

portos). Este último aspecto vem causando, “desconforto” para os grandes exportadores brasileiros, e o setor de revestimentos cerâmicos está incluído neste cenário. O ritmo lento do Governo Federal na liberação de verbas para reformas e ampliações dos portos vem dia-a-dia prejudicando sob diversas formas as indústrias do setor, tanto as dos Sul quanto as do Sudeste do país. Dentre os motivos alegados pelos entrevistados destacam-se a grande ociosidade das operações e a reduzida capacidade de operacionalização em *containers*.

O porto de Imbituba, localizado no Sul do Estado de Santa Catarina, por exemplo, continua esperando recursos para a sua recuperação, pois mostrou-se na última década de pouca utilidade para demanda de serviços pelas empresas exportadoras. Este porto é de extrema importância para que ocorra o desenvolvimento da economia local. Segundo dados da ASULCER (2006), este poderia escoar quase que 2.500 containeres por mês das indústrias de revestimento cerâmico da região, que hoje são escoados pelos portos de Itajaí distante cerca de 300 quilômetros do arranjo, e São Francisco do Sul, aumentando os custos e diminuindo a competitividade.

Além das dificuldades acima expostas, foram citados pelos entrevistados, outros fatores limitadores que estão presentes não só nos portos utilizados, Imbituba e Itajaí, mas em geral em todos os portos do país. Foram mencionados os seguintes: custos portuários, considerados mais elevados que a média internacional, alto valor dos fretes marítimos por conta de ociosidades nas embarcações, falta de frequência nas linhas portuárias, greves constantes dos servidores públicos.

A duplicação da BR-101 no trecho entre Palhoça/SC e Torres/RS precisa ser concluída conforme previsto no cronograma de obras. A duplicação da rodovia é fundamental para a economia do Sul de Santa Catarina e de todo o Estado do Rio Grande do Sul, uma vez que a produção destas regiões é escoada para o restante do país através dela. A concretização das obras é essencial para o desenvolvimento do setor e também da economia dessas regiões. Especialmente para escoar as vendas de cerâmica para o mercado interno, que sofre com as péssimas condições da BR, onerando o valor do frete e muitas vezes danificando a carga. O entrevistado D relatou essa situação, adicionando “já chegou-se ao ponto de pregar os *pallets* no caminhão na tentativa de evitar que os pisos quebrem no transporte. Constantemente há cargas devolvidas, pois o produto se deteriora durante o transporte”.

Brum (2005, p. 165) corrobora com o discurso das lideranças ao afirmar que:

No que se refere à infra-estrutura de funcionamento, tanto para as empresas cerâmicas como para os fornecedores cerâmicos, são apontados como limitadores da competitividade os custos de transportes e a infraestrutura disponível para o escoamento da produção. Neste campo destacam-se os custos portuários e o alto

valor dos fretes marítimos, a disponibilidade insuficiente de contêineres e, a não duplicação da BR 101.

Na busca por viabilizar ações que atendam as demandas do setor, o entrevistado D diz que: *“precisamos lutar por condições competitivas justas e igualitárias no sentido fiscal e, também, por investimentos urgentes em infra-estrutura, principalmente nas esferas energética e de transportes.”*

O posicionamento dos entrevistados reflete a preocupação com estes aspectos que interferem nas atividades cotidianas da indústria e também assumem uma postura de cobrança às autoridades.

7.6.2 Mudanças nas Condições da Economia

Nos últimos anos, a economia do país, em especial a valorização do real têm afetado as empresas do setor cerâmico. As empresas catarinenses que tem vocação exportadora sofrem com os custos de produção, fazendo com que os seus produtos passem a serem pouco competitivos no mercado internacional. É muito difícil repassar preços ao cliente e manter a rentabilidade quando o dólar cai então, os fabricantes são obrigados a sacrificar as margens e a lidar com a perda de rentabilidade, para cumprir com pedidos e não perderem seus clientes.

No entanto, por terem características inovadoras e criativas, a maioria das indústrias de Santa Catarina segue buscando soluções para enfrentar o dólar baixo. Situação cada vez mais difícil, conforme pesquisa realizada pela FIESC (2007). Esta apontou que 85% das empresas catarinenses são afetadas negativamente pelo câmbio. Entre as medidas adotadas para superar os prejuízos decorrentes do câmbio informadas na pesquisa, estão a redução de custos e despesas, importação de insumos e matérias-primas, negociação de preços de venda com clientes, aumento de preços, foco no mercado interno, demissões, entre outras.

Em função do dólar baixo, as indústrias cerâmicas estão priorizando o mercado interno. A Anfacer (2007), confirma a desaceleração das vendas no mercado externo, em função do câmbio desfavorável. Isso fica evidente quando se verifica o desempenho nas exportações entre os meses de janeiro a setembro de 2007. Em relação ao mesmo período do ano anterior, as exportações de cerâmica catarinense caíram 6,16% (LENZI, 2007).

A queda nas exportações verificada em vários setores propiciou em 2007 uma rápida mudança do saldo comercial da indústria brasileira (diferença entre exportações e

importações), passando esta a ser deficitária. Almeida (apud IEDI, 2008), defende que câmbio desfavorável, para as exportações, poderia ser melhor controlado pelo governo com medidas, entre as quais estimular financiamentos de exportações em reais, alterar os limites de financiamento de importações, um maior controle do capital volátil, juros menores e até mesmo antecipações de exportações. Além desta questão, as empresas que precisam de crédito para financiar e investir na sua atuação tem de se sujeitar aos altos juros de empréstimo do capital, o que aumenta os seus custos.

Outro aspecto bastante frisado, pelos industriais dos mais variados setores, é a alta carga tributária do Brasil, que “estrangula” a indústria, o que por sua vez, inibe a contratação de mão-de-obra, dificulta a expansão nos negócios, impede investimentos para elevar a capacidade de produção e favorece a sonegação de impostos. Segundo o entrevistado A, *“a excessiva carga tributária incentiva a busca de subterfúgios. Isso leva à informalidade e provoca um desequilíbrio na competição. Para quem paga os impostos corretamente, os encargos chegam a 27% do valor do produto cerâmico.”*

Apesar das várias críticas destinadas ao governo pelos entrevistados, este já realizou algumas ações voltadas para estimular o aumento da competitividade do setor de cerâmicas para revestimento, que são relevantes. Entre estas podem ser citadas: regulação de suprimento e preços de combustíveis, sistema tributário, sistema de ensino, etc (BRUM, 2005). Cabe destacar também o financiamento à modernização de equipamentos das empresas do setor. Um ponto sugerido pelos líderes, para a ação governamental está na criação de uma agência de fomento e coordenação das instituições de pesquisa existentes.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos aspectos essenciais na formulação da estratégia das empresas consiste na relação entre a empresa e o seu contexto/ambiente. Sabe-se que no ambiente estão inseridos diversos fatores: os concorrentes, os clientes, os fornecedores, o governo, a sociedade, dentre outros. Embora este seja bastante vasto, abrangendo diversos tipos de forças, o aspecto determinante desse contexto é o conjunto das características de mais relevância do setor industrial. A empresa necessita adaptar-se ao ambiente para conseguir estruturar suas estratégias, seus processos de gestão e seguir as regras impostas pelo governo e outros desafios, assumindo postura adequada para com os seus ambientes externo e interno, pois é através destes que alcança seus objetivos.

A proposta desta pesquisa foi a de estudar os principais fatores do ambiente externo que ameaçam a competitividade do setor catarinense de cerâmica para revestimento. Para alcançar este objetivo, num primeiro momento, por meio de uma pesquisa bibliográfica, foram levantadas as informações necessárias para embasar teoricamente o trabalho, nos aspectos referentes a definição de ambiente externo, estratégia, competitividade e o Modelo das Cinco Forças de Porter – Fornecedores, Compradores, Substitutos, Concorrência na Indústria, Novos Entrantes e o Governo como Força.

Após esta etapa, iniciou-se o estudo exploratório de campo, direcionado pela metodologia de estudo multicaso. Para isso, foram selecionados quatro executivos com larga experiência de trabalho no setor cerâmico, com cargos ligados às entidades empresariais do referido setor. Os dados foram coletados por meio dos roteiros de entrevista recebidos por email seguidos de uma breve entrevista pessoal e/ou por telefone. As informações coletadas e posteriormente analisadas permitem que se façam alguns comentários acerca da problemática proposta para esta pesquisa.

Constatou-se que a indústria de revestimento cerâmico catarinense conquistou uma posição relevante no mercado mundial nas últimas décadas. Entre os fatores que contribuíram para isso, pode-se citar o desenvolvimento e qualidade do produto ofertado no mercado local e internacional, a capacitação da mão-de-obra empregada, o acompanhamento das tendências mundiais, entre outros. Entretanto, apresenta fatores que podem afetar negativamente a sua competitividade.

Com relação ao primeiro objetivo específico, constatou-se que o setor catarinense é caracterizado por empresas que variam de porte, desde pequeno até grande e atuam nos mais

diversos nichos de mercados. O Estado é referência neste setor, pois é nele que estão instaladas algumas das maiores e mais importantes indústrias. Inicialmente o perfil do mercado consumidor da cerâmica catarinense estava voltado à exportação e se destacava pelo valor agregado aos produtos. Atualmente, o foco maior de vendas está no mercado interno e outros arranjos também competem com a mesma qualidade de produto. Na última década as mudanças no perfil deste segmento foram extremamente dinâmicas, o que necessitou que as empresas acompanhassem este ritmo para continuarem competitivas. O gás natural é a atual matriz energética da grande maioria destas empresas. Além disso, a produção catarinense é responsável por uma importante fatia da produção de cerâmica brasileira e o setor apresenta grande relevância econômica para o Estado. Apesar de ter havido crescimento nas vendas para o mercado interno em relação ao ano passado - compensando a queda nas exportações – ainda o setor enfrenta alguns aspectos que desfavorecem sua competitividade.

No que tange o segundo objetivo específico, averiguou-se que o ambiente externo influencia muito a atividade industrial, pois aspectos como alta de juros, dólar, chegada de novos concorrentes e em muitos casos até a região geográfica, afetam tanto positiva como negativamente os negócios. De modo a superar estes fatos, o empresário precisa se antecipar a estas situações e superá-las de acordo com uma estratégia que inclua ações para lidar com ameaças e oportunidades, visando lhe assegurar a busca por competitividade. Logo, os que se fortalecerem com situações adversas que o ambiente apresenta, conseguirão superar os riscos e trabalhar de forma visionária obtendo assim resultados além do esperado.

Por fim, como terceiro objetivo específico, identificou-se como se dá o poder de barganha em cada força presente no Modelo de Porter, de acordo com a percepção dos líderes do setor. Desta forma, acerca dos **fornecedores**, concluiu-se que as empresas catarinenses passaram a utilizar projetos fornecidos pelas empresas internacionais de colorifícios e de máquinas e equipamentos, que acaba resultando em projetos muito semelhantes para as empresas cerâmicas, ocasionando uma baixa diferenciação entre produtos que competem em um mesmo mercado. Como resultado desta incorporação e dependência tecnológica, as empresas catarinenses vêm adotando uma estratégia de seguidora rápida dos clusters europeus. O que força com que as próprias empresas tentem buscar alternativas originais para tornar seus produtos mais competitivos.

Ainda relacionado aos **fornecedores**, identificou-se que o poder de barganha para com a empresa fornecedora de gás natural (insumo estratégico) é alto e a possibilidade de troca no fornecimento não existe, devido ao monopólio. Quanto às empresas fornecedoras de máquinas, colorifícios e também com a mão-de-obra, há relações de parceria continuada. Por

estes fornecedores, na sua maioria, terem as cerâmicas como clientes exclusivos, o poder de barganha do setor é elevado. Por mais que a substituição destes parceiros seja bastante trabalhosa e pelo alto grau de exigência da indústria, esta ainda tem grande possibilidade de barganha.

No entanto, em relação aos **compradores** constatou-se que é baixo o poder de barganha da indústria, uma vez que não há concentração no volume de vendas e também devido ao grande número de compradores. A grande concorrência existente, também favorece este quadro. Com a atual limitação do crescimento da economia brasileira, o mercado apresenta muita oferta, que nem sempre é acompanhada pela demanda, o que faz com que as estratégias competitivas das empresas da indústria caiam na prática de ofertar baixos preços, afim de, manter seus clientes.

No que tange os **concorrentes na indústria**, identificou-se que a entrada de revestimentos chineses e a concorrência do arranjo de Santa Gertrudes, contribuem para diminuir a participação de mercado do setor catarinense e na queda dos valores dos produtos. O que obrigará os fabricantes locais a adequarem seus custos para alcançar um patamar inferior de preço.

Com relação aos produtos **substitutos**, estes não oferecem riscos para o setor, pois detêm uma fatia incipiente do mercado. Além disso, o produto cerâmico apresenta um grande número de vantagens que não oferecem boa relação custo-benefício na sua substituição. A atuação do **governo** enquanto força, representa um dos principais fatores do ambiente externo que desfavorece a competitividade do setor. Isso se deve ao problema da infra-estrutura precária, burocracia, carga tributária elevada, política de gás natural, que contribuem negativamente para a competitividade, à medida que não oferecem condições para o adequado andamento do ciclo industrial. Essas deficiências tornam o setor mais vulnerável à ameaça exercida por outra força a de **entrantes potenciais**. Esta possibilidade está lançada sobre a região Nordeste, uma nova entrante e candidata a se tornar um pólo, pelas condições favoráveis que apresenta.

Baseado na percepção dos entrevistados a respeito das cinco forças presentes no Modelo de Porter, pode-se apontar quais são as que mais afetam as atividades do setor. Resgatando a análise realizada nas seções anteriores, pode-se inferir que os Concorrentes da Indústria e o Governo, são os principais fatores do ambiente externo, que representam uma grande força a partir do momento que afetam negativamente, desfavorecendo a competitividade do setor cerâmico catarinense, pelos motivos apontados na referida análise.

Deve-se considerar, no entanto que, onde há grande competitividade e cada vez menos fronteiras entre os negócios, a inserção e a consolidação das organizações nos mercados atuais e novos, necessita de esforço continuado, exige grandes esforços de gestão e inovação para lidar e sobrepor às diversas forças desfavoráveis que o ambiente externo apresenta.

Um caminho a ser traçado pelas empresas e que viesse a privilegiar a competitividade, deve continuar no acompanhamento e, possível, tentativa de influenciar as decisões dos legisladores e dos governantes. Decisões estas que são necessárias para impulsionar o desenvolvimento do setor em Santa Catarina e no Brasil. Isto pode ocorrer por via das entidades de classe. A diferenciação, adequação e divulgação da marca de “Santa Catarina” poderia também ser uma atitude adotada para fortalecer a posição da indústria local.

Para que esse ideal se concretize, é necessário o esforço conjunto de empresas, órgãos públicos de fomento e centros de ensino (mão-de-obra especializada) e pesquisa. Cabe aos empresários deste segmento também, a responsabilidade de mobilização da classe no sentido de buscar soluções para os gargalos do setor e tornar suas organizações, sinônimos de produtividade e qualidade, enquadrando-as no seleto grupo de empresas de classe mundial.

8.1 SUGESTÃO PARA NOVOS ESTUDOS

Mesmo evidenciando crescimento nas vendas para o mercado interno no último ano, a grande questão para o setor cerâmico catarinense é: se os pólos paulistas e os chineses continuarem a aumentar a qualidade e continuarem a focar na estratégia de preço, como ficará a indústria catarinense? Recomenda-se novos estudos para avaliar essa questão e propor soluções para a mesma.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalho na graduação**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANFACER. Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento. 2008. Disponível em: <<http://www.anfacer.org.br>> Acesso em setembro de 2005>. Acesso em: 16 mar. 2008.

_____. Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento. **Cerâmica para revestimento cresce 6,37% em 2007**. 2007. Disponível em: <<http://www.anfacer.com.br>>. Acesso em: 16 mar. 2008.

_____. Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento. **Dossiê China**. 2005. Disponível em: <<http://www.anfacer.org.br>>. Acesso em: 10 fev. 2008.

ABC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERÂMICA. **Informações técnicas: definição e classificação**. Disponível em: <http://www.abceram.org.br/asp/abc_51.asp> Acesso em: 16 jan. 2008.

_____. Associação Sul Brasileira da Indústria de Cerâmica para Revestimento. **Portfólio**. Disponível em: <<http://www.asulcer.org.br>>. Acesso em: 30 out. 2007.

_____. Associação Sul Brasileira da Indústria de Cerâmica para Revestimento. **Demandas do setor: Carta: Proposta para o Presidente Lula**. Janeiro 2006.

BEPPLER, Luciane Neves. **E afinal, o que é estratégia?**. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2003/bb129/afinal.shtml>>. Acesso em: 08 mar. 2008.

BOAVENTURA, J. M. G.; FISCHMANN, A. A. **Estudo dos conceitos sobre o conteúdo da estratégia: uma ilustração no campo da tecnologia da informação**. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0373_Paper%20Iberoamerican%20k20Final%20version.pdf>. Acesso em 08 mar. 2008.

BRUM, Adriana Kirchof de. **Estudo sobre a relação institucional e capacitação tecnológica da rede de fornecedores da indústria cerâmica de revestimento da região Sul de Santa Catarina**. 2005. 186 f. Dissertação (Mestrado em Economia Industrial). Curso Pós-Graduação em Economia. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

CARIO, S. A.; ENDERLE R. **Arranjo produtivo local de cerâmica para revestimento no sul do estado de Santa Catarina.** 2005

CASAROTTO FILHO, N. Pires L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégia para conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1999.

CASSIANO, Lucas. **As 10 escolas de pensamento estratégico: uma visão mais larga de estratégia empresarial.** Mar. 2007. Disponível em: <<http://insightestrategico.blogspot.com/2007/03/resumo-das-10-escolas-de-pensamento.html>>. Acesso em: 14 abr. 2008.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos, para a empresa que queremos.** São Paulo: Saraiva, 2007.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. **Agrupamentos (clusters) de pequenas e médias empresas: uma estratégia de industrialização local.** Brasília: CNI, 1998.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. **Indicadores de Competitividade da Indústria Brasileira.** Brasília: CNI, 2005.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** 3. ed. Campinas: Papirus, 1995.

DIAZ, Cláudi. **Pesquisa qualitativa: características gerais e referências.** maio 2005. Disponível em: <www.geocities.com/claudiaad/qualitativa.pdf>. Acesso em: 14 maio 2008.

EBERTZ, Rosali. **Avaliação das condições competitivas da indústria cerâmica de revestimento da região sul de Santa Catarina.** 2005.118f. Dissertação (Mestrado em Economia). Curso de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2005.

ERNST & YOUNG QUALITY IN EVERYTHING WE DO. **The Ernst & Young strategic business risk 2008: The Top 10 Risks for Global Business.** Disponível em: <[http://www.ey.com/Global/assets.nsf/South_America_P/Riscos_em_Negocios_Estrategicos_2008/\\$file/EY_Strategic_Bus_Risk_2008.pdf](http://www.ey.com/Global/assets.nsf/South_America_P/Riscos_em_Negocios_Estrategicos_2008/$file/EY_Strategic_Bus_Risk_2008.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2008.

FERRAZ, G. (Coord.). **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio: cadeia cerâmica: nota técnica final**. Campinas: NEIT-IE-UNICAMP/IE-UFRJ/FEA-USP, 2002.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FIESC. **Indústria de SC cresce em 2007, mas vários setores enfrentam problemas: relatório: balanço 2007**. Florianópolis, 10 dez. 2007. Disponível em: <<http://www.fiescnet.com.br/>>. Acesso em: 08 mar. 2008.

FREIRE, Adriano. **Estratégia é ação Revista Executive Digest**, n. 27, jan./1997. (Opinião).

GALLINA, Marcelo. **Ações do líder na gestão do design como auxílio na formação do Branding: um estudo de caso em uma empresa do setor do mobiliário**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica), Universidade Federal do Paraná, Setor de Tecnologia, para aquisição do título de Mestre, Curitiba.

GOULARTI FILHO, A. **Formação econômica de Santa Catarina**. Florianópolis: Cidade Futura, 2002.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Ambiente externo: oportunidades, ameaças, competição do setor (indústria) e análise da concorrência**. In: ADMINISTRAÇÃO Estratégica. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

IEDI - INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **O Comércio exterior em 2007**. maio 2008. Disponível em: <http://www.iedi.org.br/admin_ori/pdf/20080523_comex.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2008.

JOHNSON, B; LUNDVALL, B. **Promoting innovation systems as a response to the globalizing learning economy**. In: CASSIOLATO, J.; LASTRES, HM M. Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2006.

KANTER, Rosabeth Moss. **Classe mundial: uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. Entrevista: **O Futuro depende dos relacionamentos**. maio/jun. 2000. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_20/entrevista_futu.php>. Acesso em: 30 jan. 2008.

KIECKBUSCH, R. Ernesto. **Diagnóstico setorial da cerâmica para revestimento catarinense**. Florianópolis: IEL/FIESC, 2005.

KLUYVER, Cornelis A.; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LENZI, Alexandre. Queda de receita nas cerâmicas. **Diário Catarinense**. Caderno de Economia. 31 dez. 2007.

LIMA, Andrei. **Porter: modelo do diamante e clusters**. Disponível em: <<http://www.andreilima.adm.br>>. Acesso em: 30 jan. 2008.

LIRA, Miryan Rangel. **A Limitação da taxa de juros**. 15 mar. 2005. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos/x/19/54/1954/>>. Acesso em: 16 jan. 2008.

MARTINS, João Batista. Uma abordagem metodológica para a psicologia escolar. **Semina: Ci.Soc./Hum**, v. 17, n. 3, p. 266-273, Londrina:UEL, 1996. Disponível em: <<http://www.geocities.com/Athens/Aegean/5389/ESCO.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2008.

MINAYO, C. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1999.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORETTO NETO, Luis. **Slides de Palestra proferida junto ao Programa de Mestrado da Universidade do Vale do Itajaí**. São José: UNIVALI, 2007.

MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert; Moysés Filho et al (Coord.). **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MÜLLER, Otmar. **Declaração realizada na reunião regional da Federação das Indústrias de SC (FIESC) e Sindicato das Indústrias Cerâmicas do Sul do Estado (Sindiceram)**. Criciúma: FIESC, jul.2007.

NICOLAU, Isabel. **O Conceito de estratégia**. Campo Grande: ISCTE, 2001. Disponível em: <http://213.13.125.90/portallizer/upload_ficheiros/01-01_Isabel_Nicolau.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2008.

NOGUEIRA, E.; ALVES, A. G.; TORKOMIAN, A. L. Empresas de revestimento cerâmico e suas estratégias competitivas e de produção. **Revista Gestão e Produção**, v. 8, n. 1, abr.2001.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAGNONCELLI, Demizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PIZZETTI, Joselito. **O Uso do Benchmarking para o diagnóstico setorial**: o caso da cerâmica estrutural do sul de Santa Catarina, referida a Portugal. 1999. 99f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

Curso de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2006.

POLZ, Willian Borelli; SILVA, João Carlos Garzel Leopoldo da. **Análise do mercado de pisos de madeira laminada na cidade de Curitiba**: marketing de vendas ao consumidor final. Disponível em: <<http://calvados.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/floresta/article/viewPDFInterstitial/2332/1949>>. Acesso em: 20 fev. 2008.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUEIROZ, M. I. P. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1991.

RAUEN, José Fábio. **Elementos de iniciação à pesquisa**. Rio do Sul: Nova era, 1999.

RISSATO, Felipe Pereira. **Euclides da Cunha**: obra completa interminável. In: ANDRADE, Juan C. P. de (Org.). **Euclidesite**. Disponível em: <<http://www.euclidesite.br.com>>. Acesso em: 31 mar. 2008.

ROXO, Francisco Velez. **Análise estrutural de setores: o modelo das cinco forças de Michael Porter**. Disponível em: <<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=316>>. Acesso em: 30 abr. 2008.

SILVA, Gabriela Scur; GARCIA Renato **Fatores de competitividade na indústria de revestimentos cerâmicos: uma análise integrada dos sistemas locais de Criciúma (SC) e Santa Gertrudes (SP)**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 25, 2005, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: nov. de 2005.

SOUZA, N. Marcassa de. **Arranjo produtivo de revestimento cerâmico da região sul de Santa Catarina: um estudo da competitividade sistêmica local sob o enfoque evolucionista**. 2006. 120f. Dissertação (Mestrado em Economia) Curso de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2006.

TZU, Sun. **A Arte da guerra**. 10a. ed. São Paulo: Pensamento, 1988.

VALOR ECONÔMICO. Disponível em: <http://www2.rio.rj.gov.br/cgm/clipping/especial/noticia_detalhe.asp?idClipping=8597>. Acesso em: 30 abr. 2008.

VITA, Antônio. **The Ernst & Young strategic business risk 2008**. Disponível em: <<http://www.empreendedor.com.br/>>. Acesso em: 30 abr. 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

APÊNDICE

Apêndice A – Roteiro de Aplicação nas Entrevistas

Prezado Sr.

O roteiro que você está recebendo, trata de um estudo que será base para uma monografia a respeito da competitividade do setor de cerâmica para revestimento de Santa Catarina. A partir do *Modelo das Cinco Forças de Porter* – (que são: fornecedores, compradores, substitutos, concorrentes e entrantes potenciais (método que auxilia no estudo da competitividade de um setor) pretendo obter as suas considerações a respeito de algumas “forças” que desfavorecem a competitividade do setor.

Solicito sua colaboração no preenchimento e posterior entrevista, pois ela é fundamental e indispensável, tendo em vista o seu elevado grau de conhecimento do setor cerâmico catarinense.

Grata

Autora do estudo: Joelma A. Moser
Formanda em Administração pela UFSC
Orientador: Professor Doutor Luis Moretto Neto
Colaboradora da ASULCER (Gestão Efetiva)

Quando entrevistado, responda às questões de acordo com a sua percepção sobre o setor catarinense de cerâmica para revestimento.

1ª FORÇA – FORNECEDORES

- a) Em relação aos principais insumos usados na fabricação do piso cerâmico o Sr. considera que a quantidade de fornecedores disponíveis no mercado, para os seguintes insumos é:

Insumos	QUANTIDADE DE FORNECEDORES			
	Grande	Média	Pequena	Insuficiente
Argila				
coloríficos,				
esmaltes				
gás natural				
logística				
máquinas				

Comentários? Há exceções?

- b) Existe algum fornecedor em especial, que apresenta um elevado grau de importância estratégica para o setor (seja por conta do preço, localização ou outra razão)? Se sim por qual razão?

R:

- c) Os custos para a indústria, trocar os fornecedores abaixo especificados são:

(1) Exageradamente elevados, (2) Elevados, (3) Moderados, (4) Baixos

- () argila
 () esmaltes/coloríficos
 () gás natural
 () máquinas
 () distribuição/logística

Comentários?

- d) De modo geral, o tipo de relacionamento estabelecido entre os fornecedores e a indústria,

é:

- () De parceria continuada
 () De parceria eventual
 () Ausência de parceria

Insuficiente

Há exceção?

- e) O Sr. considera que em geral, o poder de barganha (por preço, prazo, etc.) dos fornecedores da indústria cerâmica é:

PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES				
Insumos	Exageradamente elevado	Elevado	Moderado	Baixo

Argila

Colorificios

Esmaltes

Gás natural

Logística

Máquinas

Comentários:

2ª FORÇA – COMPRADORES/CLIENTES

- a) A indústria tem como rotina manter relações comerciais de longo prazo com os seus principais clientes?

R:

- b) É possível afirmar que os seguintes compradores tem informação sobre o produto e diferenciam as marcas? (1)sim (2)não

Revendas de material de construção

Construtoras

Lojista

Pessoa física

Se diferenciam, em quais quesitos? (Preço, design, tipologia)

c) Existem poucos compradores que concentram boa parte das vendas da indústria?

R:

d) O Sr. considera que em geral, o poder de barganha (por preço, prazo, etc.) que os compradores da indústria cerâmica possuem é:

PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES				
Insumos	Exageradamente elevado	Elevado	Moderado	Baixo

Pessoa física

Revendas de material de
construção

Construtoras

Comentários?Exceções:

3ª FORÇA – SUBSTITUTOS

a) Quais são os principais produtos substitutos ao uso da cerâmica?

R:

b) A oferta de produtos **substitutos** para a cerâmica é:

- grande
- mediana
- os que existem não apresentam risco/ameaça
- não existem substitutos

c) A tendência dos compradores em substituir o uso do piso cerâmico por outros produtos substitutos é:

- alto

- regular
- baixa
- insignificante

d) Há custo/benefício para os compradores no uso de um substituto ao invés do piso cerâmico? Se sim, quais seriam estes?

R:

4ª FORÇA – CONCORRENTES NA INDÚSTRIA

a) Com qual frequência se dá o surgimento de novas de empresas no setor?

- alto
- regular
- baixa
- insignificante

b) Quais são os principais concorrentes do setor catarinense no mercado interno e no mercado externo, para pisos e para porcelanato? Eles são numerosos?

R:

c) Na sua percepção, em que aspectos (ex. tecnologia, logística, qualidade, design, etc.) as empresas de Santa Catarina estão distantes de seus maiores concorrentes?

R:

d) Como você classifica a rivalidade entre as empresas do setor?

- Muito grande
- grande
- discordo parcialmente
- discordo totalmente

e) Há uma concorrência maior em algum nicho de mercado específico?

R:

- f) Como você considera a capacidade do setor para inovar, em termos de produto?
- alta
 - regular
 - baixa
 - insuficiente
- g) Quais são as principais vantagens que as empresas tem por estar localizada no arranjo produtivo do Sul do Estado? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para o setor.
- Disponibilidade de mão-de-obra qualificada
 - Baixo custo da mão-de-obra
 - Proximidade com os fornecedores de insumos e matéria prima
 - Proximidade com os clientes/consumidores
 - Infra-estrutura física (energia, transporte, comunicações)
 - Proximidade com produtores de equipamentos
 - Disponibilidade de serviços técnicos especializados
 - Existência de programas de apoio e promoção
 - Proximidade com universidades e centros de pesquisa
 - Aquisição de design
 - Outra. Citar:

5ª FORÇA – ENTRANTES POTENCIAIS

- a) Há histórico de retaliações, ou seja (manobras ilegais, preços abaixo do valor de mercado, etc.) neste setor no país ou fora dele?

R:

b) Existem empresas com recursos, capazes de sustentar longas batalhas de retaliação em busca de posicionamentos estratégicos que lhes concedam vantagens competitivas sobre seus concorrentes?

R:

c) A taxa de aumento das vendas e a lucratividade estão favoráveis a este setor em SC?

R:

d) As empresas do setor são forçadas a lutar por uma fatia de um mercado cada vez mais restrito e competitivo?

() concordo plenamente

() concordo parcialmente

() não concordo nem discordo

() discordo totalmente

e) O nordeste brasileiro pode se tornar um pólo industrial de cerâmica para revestimento e pode ser considerado como um potencial concorrente, na sua opinião?

R:

f) Qual o diferencial dos pisos catarinenses em relação aos de outras regiões?

R:

g) Há barreiras de entrada para o produto em algum estado ou país?

R:

O GOVERNO COMO FORÇA

a) O governo pode ser considerado ao mesmo tempo um comprador e um fornecedor?
(licitações x gás)

R:

b) O Sr. acredita que o governo pode influenciar potencialmente a concorrência na indústria cerâmica, através das políticas públicas adotadas? (ex. ICMS)

R:

- c) O Sr. acredita que a obrigatoriedade da indústria em seguir certas normas e padrões (como a legislação ambiental por exemplo) aplicados pelo governo influencia o custo relativo e a qualidade dos produtos do setor?
- influencia muito
 - influencia moderadamente
 - praticamente não influencia
 - não influencia em nada
- d) Se você considerou na questão acima que influencia, essa influência ocorre de forma positiva ou negativa?
- positiva
 - negativa
- e) Quais políticas públicas poderiam contribuir para o aumento da eficiência competitiva das empresas do arranjo? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante.
- Programas de capacitação profissional e treinamento técnico
 - Melhorias na educação básica
 - Programas de apoio a consultoria técnica
 - Estímulos à oferta de serviços tecnológicos
 - Programas de acesso à informação (produção, tecnologia, mercados, etc.)
 - Linhas de crédito e outras formas de financiamento
 - Incentivos fiscais
 - Programas de estímulo ao investimento
- f) Algumas empresas catarinenses estão instalando novas unidades produtivas fora do Estado. Na sua visão, elas o fazem com qual objetivo?

R:

Obrigada!