

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Centro Sócio Econômico - CSE
Departamento de Economia e Relações Internacionais - CNM

ANDRÉ DOMINGUES GAIDZINSKI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2011-2015 DA ELIANE REVESTIMENTOS
CERÂMICOS: ANÁLISE DE RESULTADOS**

FLORIANÓPOLIS

2014

ANDRÉ DOMINGUES GAIDZINSKI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2011-2015 DA ELIANE REVESTIMENTOS
CERÂMICOS: ANÁLISE DE RESULTADOS**

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

Orientador: Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Florianópolis, 2014

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

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 7,5 ao aluno André Domingues Gaidzinski na disciplina CNM 5420 - Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior
(Orientador)

Prof. Ronivaldo Steingraber

Prof. João Pedro Krutsch Neto

RESUMO

Sabe-se da importância da utilização, em qualquer âmbito empresarial, de estratégias de crescimento por parte de empresas que almejam atingir patamares de lideranças em seus mercados atuantes. Com a globalização, e conseqüentemente o acirramento da competitividade, surgem ferramentas produtivas e vantajosas para que o crescimento e desenvolvimento das empresas sejam efetivadas. O planejamento estratégico é uma dessas ferramentas. A Eliane S/A Revestimentos Cerâmicos realizou um processo de planejamento estratégico em 2010 com a perspectiva de execução durante o período de 2011 à 2015. O objetivo deste trabalho é analisar os resultados obtidos da empresa, através do cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos em sua implementação. Para tanto, aborda-se inicialmente uma fundamentação teórica composta pela conceituação e enquadramento de estratégias, tanto no âmbito de estratégias competitivas, através das cinco forças competitivas, estratégias de crescimento, estratégias funcionais e por último o planejamento estratégico em si, assim como suas definições e métodos de implementação. Feito isto, é realizada uma caracterização da indústria de revestimentos cerâmicos tanto no âmbito mundial como nacional, demonstrando métodos de produção, analisando níveis de produções, consumos, vendas, exportações e importações de revestimentos no mundo. Por fim, é relatada uma caracterização da empresa Eliane S/A, assim como demonstrando o planejamento estratégico realizado pela mesma e apresentando seus objetivos estratégicos estabelecidos em 2010 com a finalidade de se fazer uma análise de seus resultados atuais. Conclui-se que o resultado final é positivo, com uma nota 17 de 20 possíveis pontos, ou seja, um aproveitamento de eficiência de 85% dos objetivos estabelecidos.

Palavras Chaves: Planejamento Estratégico; Eliane S/A; Indústria; Revestimentos Cerâmicos; Estratégias.

ABSTRACT

The importance of the usage of growth strategies in any kind of company or industry is known to be one of the factors that will decide rather the company will reach high standards of leadership in the markets that she is playing. With the globalization, and consequently the rise of the competition, productive and upper hand tools arises so that the growth and development of the industries should be effective. The strategic planning is one of those tools. Eliane S/A Ceramic Tiles has created a strategic plan in 2010 with the perspective of execution during the period of 2011 to 2015. The main objective of this study is to analyze the results of this meaning, by the fulfillment of the strategic objectives there for based on the creation of the plan. For this to be possible, initially, a theoretical framework will compound the concepts and framing of strategy, such as the five main competitive forces, growth strategy, functional strategies, and in last, strategic planning as well as its definitions and methods of implementation. Done that, there will be made a characterization of the ceramic tile industry in the world as much as in Brazil, showing the way of production, analyzing levels of production, consumption, sales, exportations and importations of ceramic tiles in the world. Finally, Eliane S/A will be characterized, as well as exposing its strategic planning and presenting its strategic objectives established in 2010 with the purpose of analyzing its current results. As a conclusion, the final result is considered positive, with a grade of 17 out of 20, in other words, an accomplishment of 85% of efficiency of the established objectives.

Keywords: Strategic planning; Eliane S/A; Industry; Ceramic Tiles; Strategies.

“Os homens perdem a saúde para juntar dinheiro, depois perdem o dinheiro para recuperar a saúde. E por pensarem ansiosamente no futuro esquecem do presente de forma que acabam por não viverem no presente nem no futuro. E vivem como se nunca fossem morrer... e morrem como se nunca tivessem vivido.”

(Dalai Lama)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Ilustração das 5 forças competitivas de Porter.....	30
Figura 2	Processo produtivo da cerâmica via úmida.....	45
Figura 3	Processo produtivo da cerâmica via seca.....	46
Figura 4	Imagem da Tecnologia HD (madeira)	48
Figura 5	Imagem da Tecnologia HD (palha trançada)	48
Figura 6	Imagem da Tecnologia HD (pedra)	49
Figura 7	Visão, perspectivas e objetivos estratégicos da Eliane S/A 2011-2015.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Proporção de consumo de produtos destinados à revestimentos.....	43
Gráfico 2	Principais produtores mundiais de revestimentos cerâmicos (milhões m ²)	52
Gráfico 3	Principais consumidores de revestimento cerâmicos (milhões m ²).....	53
Gráfico 4	Principais exportadores mundiais de revestimento cerâmico (milhões m ²).....	53
Gráfico 5	Origens de importações americanas por país (mil m ²).....	55
Gráfico 6	Destino das exportações brasileiras de 2014 (mil m ²).....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Exemplo Genérico de Matriz de Competitividade	33
Tabela 2 Vendas em mercado interno por tipologia: 2010 a 2014 (milhões m ²)	42
Tabela 3 Avaliação comparativa entre revestimentos cerâmicos e seus substitutos	44
Tabela 4 Composição de custos industriais na produção de revestimentos cerâmicos.....	47
Tabela 5 Principais importadores de revestimentos cerâmicos (milhões m ²)	54
Tabela 6 Produção brasileira de revestimentos cerâmicos (milhões m ²).....	56
Tabela 7 Níveis de exportações brasileiras (milhões m ²).....	56
Tabela 8 Lucro Líquido, % Lucro Líquido sobre Receita Líquida, Taxa de Crescimento do Lucro Líquido e Distribuição de Dividendos da Eliane S/A do período 2010-2014.....	68
Tabela 9 Relação Dívida/EBITDA da Eliane S/A durante o período 2010-2014.....	69
Tabela 10 Receita Bruta Total, Receita Bruta MI e ME, Receita Líquida e suas Taxas de Crescimento	69
Tabela 11 Lucro Bruto/M ² e sua taxa de crescimento e Preço Médio Líquido durante o período 2010-2015.....	70
Tabela 12 Produção (M ²) da Eliane S/A no período 2010-2015	73
Tabela 13 – Produção (M ²) da Eliane S/A no período 2010-2014.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIPILAR	Associação Brasileira da Indústria de Piso Laminado de Alta Resistência
ANFACER	Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento
BPM	Buisness Process Management
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento
CCQP	Centro de Capacitação e Qualificação de Pessoas
CMG	Colégio Maximiliano Gaidzinski
ESUCRI	Escola Superior de Criciúma
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIESC	Federação das Indústrias de Santa Catarina
IDE	Investimento Direto Externo
IMG	Instituto Maximiliano Gaidzinski
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
ME	Mercado Externo
MI	Mercado Interno
MME	Ministério de Minas e Energia
PE	Planejamento Estratégico
SATC	Associação Beneficente da Indústria Carbonífera de Santa Catarina
SINDICERA	Sindicato dos Ceramistas de Criciúma
UNISUL	Universidade do Sul de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.2.3 Justificativa	14
1.3 METODOLOGIA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA.....	16
2.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	16
2.3 AS OUTRAS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO.....	19
2.3.1 Diversificação	19
2.3.2 Internacionalização	20
2.3.3 Cooperação e Terceirização.....	20
2.4 ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS	21
2.4.1 Marketing.....	22
2.4.2 Finanças.....	22
2.4.3 Operações	22
2.4.4 Recursos Humanos	23
2.4.5 Pesquisa e Desenvolvimento	23
2.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.5.1 Análise da Empresa	25
2.5.2 Análise Estratégica	28
2.5.3 Formulação Estratégica	35
2.5.4 Análise Financeira	38
3 INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS	40
3.2 DINÂMICA PRODUTIVA.....	40
3.2.1 Produtos.....	40
3.2.2 Processo Produtivo	44

3.2.3 Estratégias Competitivas e Padrão de Concorrência.....	49
3.3 INDÚSTRIA MUNDIAL.....	51
3.4 INDÚSTRIA BRASILEIRA	55
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ELIANE 2011-2015	60
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	60
4.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	62
4.3 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERÊNCIAS	81

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A microeconomia ortodoxa apresenta como objetivo principal das empresas a maximização de lucro no curto e no longo prazo. Desde os anos 50, tais objetivos vêm sendo questionados por autores ligados à Economia Industrial, devido à dificuldade de operacionalizar tal objetivo ou pelo fato de as grandes empresas possuírem outros objetivos, tais como alcançar maior dimensão ou maiores taxas de crescimento. Entre as dificuldades para operacionalizar o objetivo da maximização dos lucros, destacam-se as incertezas e o dinamismo do ambiente que cerca a empresa, tais como as mudanças de gosto dos consumidores, as suas variações de renda, o comportamento dos concorrentes e as mudanças de tecnologia. E entre os objetivos alternativos, declarações de dirigentes empresarias indicam que o crescimento da empresa se destaca.

Aliado aos fatos anteriormente mencionados, no decorrer das últimas três décadas, a globalização resultou em uma maior abertura nas economias nacionais e, conseqüentemente, em acirramento da concorrência nos mercados, tanto para as empresas que atuam em mercados estrangeiros como para aquelas que somente atuam no mercado doméstico.

Para alcançar maiores taxas de crescimento nas suas vendas e para obter melhores resultados perante os concorrentes, as empresas elaboram estratégias de crescimento, as quais podem visar maiores níveis de competitividades nos mercados em que atuam, tais como a busca pela redução dos custos de produção e pela diferenciação de produto, como podem significar a busca por novos mercados em termos de produto (diversificação) ou de novos mercados geográficos (internacionalização). Para dar sustentação a tais estratégias as empresas podem adotá-las individualmente ou ainda através de parcerias com fornecedores, clientes ou concorrentes.

As estratégias podem ser elaboradas baseadas na experiência e opiniões de líderes da empresa, podem surgir da necessidade de responder a modificações inesperadas do ambiente ou podem ser decorrentes de um processo de análise de possível evolução do ambiente externo identificando oportunidades e ameaças, além da análise do ambiente interno para conhecer o grau de capacidade das distintas áreas da organização. Esta última alternativa caracteriza o processo de

planejamento estratégico, que seria complementado com a definição dos objetivos e as estratégias escolhidas para atingí-las.

No estado de Santa Catarina, um setor que detém importância na economia estadual é o de revestimento cerâmico, pela quantidade de empregos que gera, pelo montante de impostos que paga e pela sua representatividade nas exportações. De acordo com a FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina), o setor de fabricação de produtos cerâmicos de Santa Catarina é composto por 714 estabelecimentos, dos quais 571 são caracterizados como microempresas, 114 como pequenas empresas, 25 como médias empresas e 4 como grandes empresas. Uma das principais empresas é a Eliane Revestimentos Cerâmicos (FIESC. 2012).

A Eliane para criar as suas estratégias adota as técnicas do planejamento estratégico. Tal técnica permite à empresa reduzir as incertezas ambientais e identificar as competências da empresa, o que possibilita a geração de estratégias que tenham maiores perspectivas de sucesso de alcance dos objetivos. Mas, aumento na turbulência ambiental ou falhas na implementação podem fazer com que os objetivos estabelecidos não sejam alcançados.

Neste cenário, o presente trabalho foca no planejamento estratégico da empresa Eliane S/A para o período de 2011 a 2015.

1. 2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar em que medida os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico referente ao período 2011 a 2015 da empresa Eliane S/A foram atingidos e caso não tenham sido totalmente atingidos, identificar as causas para este fato.

1.2.2 Objetivos Específicos

OE 1 - Descrever o planejamento estratégico elaborado em 2010, referente ao período 2011-2015 da empresa Eliane Revestimentos Cerâmicos S/A.

OE 2 - Identificar o grau de sucesso dos objetivos estratégicos estabelecidos diante ao planejamento estratégico e dentre suas perspectivas.

OE 3 - Identificar possíveis causas que impediram que a empresa alcançasse certos objetivos.

1.2.3 Justificativa

Desde pequenos conglomerados regionais até concorrências internacionais, o mundo competitivo sempre esteve presente. E com ele o desejo de atingir constantemente um nível mais elevado que seus concorrentes. Denominado como *animal spirit* de John Keynes, publicado em 1936, é caracterizado por “um impulso espontâneo para a ação, ao invés da inação, e não como consequência de uma pensada média de benefícios multiplicada pelas probabilidades quantitativas” (KEYNES, 1936. p.161). Tais impulsos espontâneos focados no desejo de liderança empresarial através de fatores estratégicos são o combustível de milhões de empresários ao redor do mundo. Este estudo tenciona relacionar e comprovar o uso devido das estratégias competitivas e de um eficiente Planejamento Estratégico do grupo Eliane Revestimento Cerâmicos S/A, demonstrando principalmente uma rede de resultados pós implementação e execução dos projetos estabelecidos em 2010. A escolha deste tema se estabeleceu pelo fato de a grande maioria dos “manuais” e livros instrutivos a respeito de Planejamento Estratégico ocultarem a elaboração de uma análise final dos resultados obtidos após o término do período previsto. Fato este, que a própria empresa Eliane S/A não possuía qualquer tipo de documento exclusivo no que tange os resultados especificados ao final dos 5 anos de projeto. Realizado este trabalho, espera-se que a utilização da mesma seja de alguma utilidade para o autor em relação ao aprendizado e aquisição de novos conhecimentos assim como para a empresa como uma ferramenta complementar de análise dos seus resultados próprios.

1.3 METODOLOGIA

O procedimento do seguinte trabalho foi realizado através de procedimentos metodológicos com abordagens descritivas e qualitativas. Descritivas no sentido de que os dados e informações trazidos para discussão serão informados e relacionados de acordo com os objetivos finais, nesse caso o objetivo final se enquadra no alcance de objetivos propostos e ganho de competitividade. E

qualitativas no interesse de realizar relações não completamente numéricas e estatísticas, mas também enquadrar as relações do mundo real e econômico com o mundo competitivo (ZANELLA, 2007).

Primeiramente, a fundamentação teórica, aonde através de pesquisa bibliográfica econômica e estratégica principalmente, procurará abordar as questões conceituais em relação a estratégias e competitividade, demonstrando sua importância e relatando e comprovando suas vantagens claramente percebíveis diante a um cenário econômico em geral.

O setor de revestimentos cerâmicos será a área principal em questão e adentro dele, a empresa Eliane S/A Revestimentos Cerâmicos será estudada e analisada através de relatórios de planejamentos estratégicos e administrativos internos, relatórios de análise PEST (Política, Econômica, Social e Tecnológica) e entrevistas com departamentos especializados como a diretoria e a presidência da empresa. Tudo isto com o fim de descrever o planejamento estratégico da empresa referente ao período de 2011 a 2015, salientando seus pontos de maior importância e relevância perante ao cenário econômico. Para a divulgação do planejamento estratégico, foram utilizadas perspectivas idênticas as que foram utilizadas pela empresa, representadas por quatro perspectivas: Financeira; dos Clientes e Mercados; dos Processos Internos e do Aprendizado e Crescimento.

A partir da exposição do planejamento estratégico (PE), elaborado em 2010 pela diretoria da empresa, foram coletados os resultados atuais das políticas em vigor, bem como os projetos abortados e não alcançados por questões de inviabilidade econômica e/ou financeira.

Por último, será exposto a situação atual da empresa e uma análise criteriosa e detalhada referente às consequências obtidas através da implementação dos projetos do PE, assim como seus impactos e atributos diante à uma empresa aproximadamente 4 anos mais experiente dentro do seu campo de atuação.

Além das informações coletadas da própria empresa de revestimento, associações nacionais como a ANFACER (Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento), ABRAMAT (Associação Brasileira da Indústria de Fabricantes de Materiais de Construção e o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) além de referências de autores especializados em administração estratégica auxiliaram para concretização de dados e informações setoriais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

Entre as diversas formas que o conceito de estratégia pode tomar, sua definição perante a este trabalho deverá ser claro. Estratégia é o plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008). Refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes a partir da missão, visão e objetivos pré-estabelecidos pela organização (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

A sua elaboração e concretização dentro de uma empresa representa um compromisso para adotar e executar um conjunto específico de ações por parte dos colaboradores, visando o crescimento e desenvolvimento da empresa, atrair e satisfazer clientes, competir de maneira eficiente, conduzir operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado.

A essência de toda e qualquer estratégia têm a função de criar melhorias internas à empresa e obter vantagens em relação aos seus concorrentes. Uma estratégia criativa e diferenciada, que coloque a empresa em uma posição de destaque e conseqüentemente, uma vantagem competitiva, resultará como meio mais eficiente e confiável para a obtenção de lucros acima da média do mercado atuante.

2.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Uma estratégia competitiva diz respeito aos pontos específicos de um plano de ação que foca viabilizar um maior crescimento perante os seus concorrentes. Este crescimento acima da media é assegurado ao se obter uma vantagem competitiva como consequência da estratégia utilizada. Há muitos caminhos para que se alcance uma vantagem competitiva, porém todas as formas estão baseadas na mesma ideia de que a oferta aos compradores têm de ser algo que eles considerem com um “valor superior” aos oferecidos pelos vendedores concorrentes. O chamado “valor superior” é interpretado como um bom produto a um preço menor; um produto superior pelo qual vale a pena pagar um preço maior ou até mesmo um excelente valor atribuído a uma combinação de preço, características, qualidade, inovação, serviços e outros atributos atrativos. Proporcionar um valor maior, seja qual for a forma, está inteiramente ligado a prover de produtos

e/ou serviços de modo diferente que seus concorrentes e obter competências que não são prontamente igualadas (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

Apresenta-se adiante as diferentes formas que as estratégias competitivas podem ser implantadas dentro de uma organização:

1. Estratégia de liderança mediante custo baixo – também denominada de vantagem de custo, esta estratégia se empenha no objetivo de ser o ofertante com o menor custo do setor, almejando uma vantagem competitiva em relação aos preços de seus concorrentes e se tornar atrativo para uma ampla base de compradores. Esta ação estratégica se demonstra uma ferramenta poderosa em mercados com alta sensibilidade de preços. Porém, é importante ressaltar a ideia de valor de um produto sob a ótica de um comprador. A relação custo-benefício é justamente chamada desta maneira pois também leva em consideração os benefícios daquela mercadoria trazidos ao cliente. Portanto, uma linha de produtos com poucos detalhes interessantes e inovadores, mesmo atuando em um nível de preço mais baixo que seus concorrentes poderá afastar os compradores. Para que se obtenha eficiência máxima, as empresas precisam adotar meios de vantagens de custos difíceis de serem equiparadas, caso contrário, a sua vantagem durará muito pouco tempo para proporcionar resultados valiosos no mercado. Empresas como Wal-Mart, BIC e GOL são exemplos de empresas com enfoque nesta estratégia (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).
2. Estratégia de diferenciação de produto – Esta estratégia está focada em alcançar uma alta quantidade de clientes baseados em certas características diferenciadoras como uma maior qualidade, ampla oferta de produtos, uma superioridade tecnológica e/ou um alto valor atribuído aos produtos pelos compradores. A mesma poderá ser uma chave de sucesso para qualquer empresa que se demonstre suficientemente inovadora para impedir de que os concorrentes consigam copiar as mesmas características. Além disso, sua vantagem competitiva é bastante relevante a partir do momento que um número suficiente de compradores aderirem o produto assim como seus atributos. A motivação por esta estratégia poderá ser explicada por principalmente 3 pontos que demonstram um ganho de competitividade dentro do seu setor atuante após sua aplicação bem-sucedida: (1) Fixação de um preço elevado, (2) aumento das vendas unitárias e (3) obtenção e fidelidade dos compradores para com sua marca. São casos de empresas que

se utilizam desta estratégia a Rolex, Mercedes-Benz, BMW e Johnson & Johnson (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

3. Estratégia de enfoque – Ao contrário das anteriores, a seguinte estratégia converge a um nicho de mercado especializado. Ela oferece aos compradores atributos customizados que atendem as preferências e exigências de clientes com um alto grau de definição sobre seu interesse pessoal. Por serem consideradas mais especializadas, acabam ganhando uma fatia de mercado de clientes que sabem o que querem. Uma pessoa que irá viajar para a praia no final de semana, não irá ficar esperando o anúncio da previsão do tempo para o final de semana em um canal de televisão aberto, mas sim sincronizar com The Weather Channel para que saiba imediatamente e com um nível de especialização e clareza muito maior. Whole Food Market, ESPN e eBay são exemplos de outras empresas que também se apropriam desta estratégia (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).
4. Estratégia de melhor custo – Apesar da sua nomenclatura se assimilar bastante com a estratégia de custo baixo, suas definições se diferem. A estratégia de melhor custo está conceituada muito mais no valor em que o comprador adere a mercadoria, do que seu preço baixo em si. Ou seja, “o mercado almejado para um fornecedor de melhor custo é o dos compradores conscientes do valor”, portanto o cliente está disposto a pagar um preço maior por atributos adicionais, porém se nega a pagar preços altos por mercadorias que possuem características semelhantes. Em outras palavras, a organização que estabelece esta estratégia detém a capacidade de incorporar atributos atraentes e semelhantes aos de seus concorrentes, porém a custos menores. A Toyota ao implementar a Lexus no mercado se utilizou desta estratégia e pôde competir de maneira agressiva com grandes marcas já estabelecidas no mercado como BMW, Mercedes-Benz, Audi e Cadillac, ao introduzir características comparáveis com custos menores (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

2.3 AS OUTRAS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

2.3.1 Diversificação

A estratégia de diversificação consiste em transformar o sistema de atuação da empresa à elaboração de um empreendimento diversificado. Portanto, a diversificação permite que a empresa atue em diferentes setores, dando-lhe maior flexibilidade, reduzindo riscos e, ao se perceber um desempenho eficiente entre os setores de atuação, proporcionar maiores retornos ao acionista, produzindo um efeito de “ $1 + 1 = 3$ ”¹ (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

Dentre os níveis de diversificação, pode-se classificar dois tipos: diversificação relacionada e não relacionada. Aonde a primeira se caracteriza pelo acréscimo de uma linha de produção ou ampliação dentro do próprio mercado atuante, tal como um produtor de calçados de couro iniciar a produção de acessórios de couro. Esta estratégia adotada deverá ser motivada quando a integração das estratégias de marketing das duas empresas trazem benefícios mútuos e os esforços integrados proporcionam vantagens competitivas adicionais.

Já a diversificação não-relacionada é caracterizada justamente a partir da entrada em novos mercados. Neste caso não há qualquer tipo de relação direta com os negócios atuais da empresa e poderá ser visto na maioria das vezes por empresas maiores, por atribuir um maior risco. Isto porque a falta de experiência e conhecimentos insuficientes de mercado podem levar a problema graves na organização.

Uma empresa deverá se diversificar em momentos em que for percebido oportunidades de expansão para setores cuja tecnologias e produtos complementam seus atuais negócios; quando puder impulsionar competências e capacitações existentes; quando cria situações de redução de custos (expansão para setores altamente relacionados) ou quando possuir uma marca forte e muito reconhecida que poderá ser transferida para produtos de outras unidades e setores distintos (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

2.3.2 Internacionalização

¹ Se os lucros consolidados de A e B não forem maiores que a soma que cada uma teria sozinha, ou seja, $1 + 1 = 2$, a diversificação não proporcionará aos acionistas um valor agregado. O valor agregado do acionista é somente criado ao perceber que as empresas coligadas desempenham um papel juntas melhor que ambas separadamente, no caso “ $1 + 1 = 3$ ”.

Toda e qualquer empresa que aspira à liderança do setor no século XXI, precisa raciocinar em termos de liderança de mercado global e não somente interno (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008). Para isso, é necessário que toda uma análise de viabilidade para implementação de algum tipo de internacionalização seja realizado, levando em consideração aspectos como customização da oferta em novos países, localizações vantajosas, variações cambiais, políticas governamentais locais e termos culturais, demográficos e de mercado.

As formas de internacionalizar uma empresa são diversas, porém julga-se três serem as principais formas utilizadas: (1) Exportação, abrindo as portas para o comércio mundial, (2) licenciamento, que para Souza (2006, p. 434), “trata-se de uma modalidade na qual uma empresa licenciadora atribuiria a outra empresa o direito de fabricar, montar ou utilizar de qualquer outra forma a marca do produto”. Segundo o autor, “o licenciador pactua um acordo com o licenciado no mercado externo oferecendo-lhe o direito de usar o processo de fabricação, marca, patente, segredo comercial ou outro item de valor, mediante o pagamento de uma taxa ou de *royalties*”. E por último, (3) Investimento Direto Externo (IDE), que segundo informações da Receita Federal, pode ser constituído sob a forma de investimentos diretos ou de investimentos em carteira, sendo o primeiro quando o investidor detém 10% ou mais das ações ordinárias ou do direito à voto de uma empresa e o segundo caracterizado quando o caso for inferior a 10%.

As motivações para que uma empresa utilize uma estratégia de internacionalização tem base em quatro principais razões: Ganhar novos clientes; obter custos menores e aumentar a competitividade da empresa; aproveitar sua competência central já existente e, por último, diluir seu risco empresarial por uma base de mercado mais ampla (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

2.3.3 Cooperação e Terceirização

Nos maiores setores da economia do mundo, algumas empresas optam por unir suas forças e criar alianças estratégicas e parcerias a fim de complementar suas próprias iniciativas estratégicas e reforçar seus níveis de competitividade em mercados locais e internacionais. A cooperação empresarial, portanto, é um acordo formal entre duas ou mais empresas em que ocorre algum tipo de colaboração mútua e estrategicamente relevante. Ela pode ser caracterizada por uma

contribuição conjunta de recursos, riscos partilhados e pesquisas de marketing de projetos e de desenvolvimento de novos produtos associadamente.

Todas estas etapas e formas de cooperações são alcançadas com o objetivo de atingir um atributo importante, alavancagem de seus recursos e podem ser realizadas por meio de três tipos de alianças: *Joint ventures*²; aliança estratégica acionária e aliança estratégica sem participação acionária e/ou fornecimento, produção e distribuição de bens e serviços (THOMPSON JR, STRICKLAND III, GAMBLE, 2008; HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2002).

A opção por uma empresa de se utilizar estratégias de terceirização também poderá ser uma alternativa vantajosa para a organização. A mesma envolve uma decisão autônoma de abandonar a execução ou produção de certas atividades internamente e passar a transferi-las a especialistas externos, no qual produziriam o mesmo produto com uma maior excelência e à um melhor custo, deixando a empresa central concentrar suas energias em sua área de especialização (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

2.4 ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS

Dentro de uma organização, funções empresariais distintas estarão sempre presentes de modo que cada uma tenha suas próprias responsabilidades, personalidades e metas a serem atingidas. Os departamentos de marketing, financeiro, pesquisa e desenvolvimento, operações/produções, recursos humanos e de pesquisa e desenvolvimento são considerados os principais departamentos funcionais de uma empresa e por atuarem de maneira separadas, apesar de fortemente inter-relacionadas, possuem suas próprias estratégias funcionais.

As estratégias funcionais possuem um caráter mais de curto prazo do que outras estratégias praticadas dentro de uma organização e também têm de ser coordenadas uma com as outras, para minimizar conflitos inevitáveis de interesses individuais³ e aumentar as chances de alcançar os objetivos da organização. Seu objetivo é triplo e simples: (1) comunicar metas de curto prazo, (2)

² Joint venture é o ato de duas ou mais empresas criarem um novo empreendimento independente, combinando parte de seus ativos sem que isso interfira em cada uma das suas personalidades jurídicas.

³ Interesses individuais de cada setor funcional são inevitáveis dentro de uma organização, a coordenação mutual das estratégias é essencial para que os objetivos sejam alcançados. Um exemplo disto é o departamento de marketing ou comercial querer grandes estoques de produtos acabados, de modo que pedidos possam ser atendidos rapidamente. Já para o departamento financeiro, desejará manter os estoques, assim como seus custos os mais baixos possíveis.

descrever as ações necessárias para o alcance das metas e (3) criar um ambiente que estimule o alcance das metas (STONER, FREEMAN, 1982).

2.4.1 Marketing

As estratégias de marketing possuem quatro principais dimensões: ajuste de produtos e serviços às necessidades dos consumidores; definição de canais de distribuição e localização de vendas; fixação de preços e por último, a promoção de produtos. A ótica e abordagem destas quatro funções cabíveis ao setor de marketing serão variadas de acordo com o objetivo atual da empresa e caso está sendo direcionada para consumidores novos ou já existentes e/ou se o produto é novo ou já estabelecido no mercado (STONER, FREEMAN, 1982).

2.4.2 Finanças

As estratégias funcionais das finanças de uma organização dizem respeito à aquisição e alocação de capital e à administração de capital de giro e dividendos. Diferentemente das outras estratégias funcionais aqui citadas, a função finanças apresenta não somente estratégias de curto prazo, mas também de médio e longo prazo, com o fim de estruturar, planejar e fortificar a empresa ao longo dos anos. Algumas das atividades comandadas pelo financeiro são a manutenção de registros, os cálculos de necessidades financeiras, a administração de dívidas e o relacionamento com credores (STONER, FREEMAN, 1982).

2.4.3 Operação

As funções de operações ou de produções são consideradas como as atividades relacionadas com a transformação de materiais, mão-de-obra e entrada de capital em produtos e serviços. Porém, apesar de esta definição estar muito frequentemente associada exclusivamente a processos produtivos, a administração assim como as estratégias definidas perante às operações das empresa são cruciais para toda e qualquer tipo de organização. Empresas de cartão de crédito, por exemplo, devem satisfazer os desejos dos clientes quanto a pontualidade, precisão e efetividade da empresa. Os hospitais devem diagnosticar problemas médicos e tentar curar os pacientes. As prisões devem

receber prisioneiros e tentar reabilitá-los. Cada um desses serviços variados seguem o exemplo de uma administração de suas produções que exigem uma cuidadosa análise e formulação de estratégias de suas operações.

Dentro da área industrial, as decisões estratégicas de produções abrangem tamanho e localização da fábrica, seleção de equipamento, tamanho e controle de estoque, salários, supervisão de empregados e engenharia de produtos (STONER, FREEMAN, 1982).

2.4.4 Recursos Humanos

As estratégias de recursos humanos competem, em termos gerais, perante à formação da força de trabalho que possibilite à organização atingir seus objetivos. Porém também assume atividades e estratégias sob ações como recrutamento, treinamento, aconselhamento de empregados, atribuição de cargos, avaliações de desempenho, melhoria do ambiente de trabalho e mantém contato com sindicatos e governos (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2009; STONER, FREEMAN, 1982).

2.4.5 Pesquisa e Desenvolvimento

A área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), diz respeito a dois componentes básicos: P&D de produtos/serviços e P&D de processos. O primeiro refere-se aos esforços de melhoria e inovação que em última instância elevam os resultados da empresa, já o segundo tem como objetivo reduzir os custos de operações assim como também torná-las mais eficientes. Atualmente organizações que apresentam um maior nível de eficiência em seus departamentos assim como em suas estratégias de P&D estão em essência, reduzindo seus riscos e aumentando suas competitividades (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2009).

2.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Um planejamento estratégico (PE) é um processo gerencial que diz respeito à formulação de metas e objetivos para a seleção de planos e projetos de ação assim como sua execução, levando em conta diversos aspectos a serem analisados e estudados anteriormente à sua criação. Para que possamos caracterizar detalhadamente o conceito de um planejamento estratégico assim com suas etapas para formulação e implantação, devemos ter um olhar crítico perante às diferentes maneiras e estilos pessoais em que pessoas se comportam e portanto, planejam. Seja pela forma, seja pela linguagem, ou mesmo pelas diferentes abordagens teóricas em que se pode encontrar, a primeira regra que um PE precisa cumprir é estar em sintonia e sinergia com a cultura organizacional e com seu setor, assim como com seus controladores. Existem porém, outras dimensões à serem consideradas perante a criação de um PE. São exemplos: capacidade financeira; conhecimento retido na organização e capacidade de monitoramento de mudanças no ambiente *versus* capacidade de impor agilidade na correção de metas (qualitativa e quantitativamente). É somente atribuindo importância a cada um destes pontos vitais da organização que a partir de uma base teórica consistente, a criação e implementação de um PE alcançará seu objetivo central.

Da criação até a implementação de um PE em uma empresa, segundo Born (2009, pg. 25) existem basicamente quatro etapas, iniciando pela (1) “Análise da Empresa”, em que se deve analisar as potencialidades e fraquezas da empresa perante a seu cenário atuante, buscar descrever históricos, recursos e resultados, a visão e missão estabelecida pela empresa e demonstrar seus atuais fatores-chaves de sucesso. Feito isso, é realizada a (2) “Análise Estratégica”, em que se identificam as oportunidades e ameaças através de estudos de escaneamento de cenários e ambientes, são realizadas matrizes de competitividade e SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) assim como análise do mercado tanto no âmbito quantitativo como qualitativo. Por conseguinte, (3) “Formulação Estratégica”, em que se apontam os objetivos estratégicos, as ações estratégicas de “como” alcançar o objetivo, cronogramas, orçamentos e indicar os sistemas de controles das ações a serem implantadas. E por último, (4) “Análise Financeira”, em que se realizam as projeções de DRE (Demonstração de Resultado do Exercício) e balanço patrimonial assim como diferentes análises perante as novas possibilidades de situações financeiras da empresa de acordo com o que será planejado e executado (BORN, 2009).

Há outro documento pertencente ao PE que muitos autores consideram de suma importância e obrigatório para o desenvolvimento e apresentação de um plano de negócio; o sumário executivo.

O sumário executivo tem como principal objetivo resumir e sintetizar o que foi presumido do planejamento da empresa, apresentando ao leitor a essência do relatório (BORN, 2009). Muitos analistas e investidores solicitam que o sumário executivo seja enviado anteriormente ao PE e, após a avaliação e análise do mesmo são requisitados informações mais detalhadas, passando à uma etapa de análise mais delicada e minuciosa.

A seguir serão apresentados as etapas especificadas de implementação de um PE:

2.5.1 Análise da Empresa

O ponto de partida de todo planejamento estratégico é constituído por uma análise interna à empresa diante a sua área de atuação. Análise esta, que irá detalhar todo e qualquer tipo de atividade em que a empresa reproduz com o intuito de gerar valor ao mercado naquele momento, funcionando como uma fotografia da atual situação em que a mesma se encontra. A análise da empresa têm sua importância relevada pois é a partir dela que irá se estabelecer a sustentação em que a empresa trabalhará no futuro em busca dos resultados pretendidos (BORN, 2009).

Para que seja realizada a análise interna da empresa, o histórico da empresa, a avaliação dos recursos, princípios norteadores e os fatores-chaves de sucesso serão os fatores para a identificação da empresa em seu cenário atuante e a partir disto, será possível apresentar suas potencialidades e fraquezas com o objetivo de gerar um planejamento de crescimento adequado (BORN, 2009).

No âmbito empresarial, o histórico da empresa somente se torna benéfico a partir do momento que expõe informações eficientes, de maneira a melhor compreender a formação da empresa e as condicionantes que a tornaram aquilo que ela é e aonde ela quer chegar. São exemplos de marcos históricos importantes para serem destacados segundo Born (2009, p.35):

- Fundação;
- Parcerias conquistadas e perdidas;
- Contratações e demissões relevantes;
- Abertura de capital assim como seu grau de interesse;
- Entrada e saída de sócios assim como a formação e estrutura acionária;
- Fusões e *Joint Ventures*;
- Problemas financeiros;
- Sucessos e fracassos de lançamentos de novos produtos;

- Prêmios conquistados;
- Resultados de pesquisas de satisfação relevantes.

O segundo ponto que será exposto dentro da análise da empresa, são os recursos da empresa. Eles podem ser divididos em humanos e financeiros e podem ser classificados segundo Christensen e Raynor (2003) por “pessoas, equipamentos, tecnologias, projetos de produtos, marcas, informações, dinheiro, investimentos, relacionamentos com fornecedores, distribuidores e clientes”. A sua exposição tem como objetivo sintetizar o que a empresa possui, frente aos desafios que têm e ajudar a organizar a maneira com que será planejado para a alavancagem destes recursos primordiais para a organização.

Por fim é importante destacar a necessidade de apresentar os resultados gerados nos últimos anos pela organização, a sua importância está explicada pelas tomadas de decisões passadas e seus reflexos perante aos resultados esperados. Caso forem negativos, deverão ser descartados ou corrigidos, caso sejam positivos, deverão ser desenvolvidas e aprimoradas à novos cenários econômicos atuais (BORN, 2009).

O terceiro fator, como o próprio nome diz, serve para dar um “norte” à organização, os princípios norteadores são caracterizados pelo negócio, a visão, a missão e os valores da empresa. Segundo Born (2009, p. 48):

Em uma organização, nenhuma decisão é mais importante do que os norteadores estratégicos. Comparando-os a um sistema de leis como o brasileiro, pode-se dizer que eles seriam a Constituição Federal da empresa. Desta forma, todas as demais leis (ou decisões) tanto em nível estratégico como em nível tático e operacional, devem sempre ser baseadas neste “regramento básico” e nele buscarem elementos para sua definição.

Assumido a devida importância dentro da organização, apesar de alguns fatores norteadores parecerem similares em sua função, na verdade se mostram em conceitos bastante diferentes. Iniciando pelo Negócio da empresa, ele determina o escopo da sua atuação, ou seja, determina aquilo que a empresa faz em seu grau de excelência e é geralmente exposto em forma de uma frase ou citação tal como, “Produção e Distribuição de Cervejas e Bebidas Não-Alcólicas” – Ambev (BORN, 2009).

Após estabelecido o Negócio da empresa, é divulgado a sua Visão, a mesma determina “aonde a empresa quer chegar”, mas não de uma maneira estratégica no qual irá se analisar caso

houve êxito em seu alcance em 3 ou 5 anos, mas algo muito mais grandioso. Superando esta perspectiva temporal, a visão constitui algo a ser perseguido a todo momento dentro da organização, desta forma ela orienta, organiza, mas também desafia, o que é algo necessário para toda e qualquer empresa que almeja um crescimento contínuo da sua organização (BORN, 2009). O exemplo é novamente através da empresa Ambev, e é dada pela seguinte visão: “Ser a Melhor Empresa de Bebidas do Mundo Unindo as Pessoas Por um Mundo Melhor”.

Outro norteador da empresa é chamado de Valores, segundo Roger Born (2009, p. 51), “Os valores são os critérios de tomada de decisão que correm a organização de seu topo até sua base”, ou seja, faz jus ao princípio de “nortear” dando a empresa simples conceitos de comportamento, comunicação e princípios, tanto interna como externamente. A empresa Eliane Revestimentos Cerâmicos descreve seus Valores a partir das seguintes cinco palavras: Ética; Disciplina; Simplicidade; Crescimento Sustentável e Inovação.

Por último, temos a Missão da empresa, basicamente ela define “o que” ela realiza, de uma “determinada forma”, para com responsabilidade com “alguém”, como caminho único para se chegar “onde” se deseja (BORN, 2009). Entre as organizações, a Missão da empresa assume formas variadas, desde listas, simples frases ou textos robustos, todas com o objetivo de assumir e agregar aos outros norteadores um caminho a ser seguido constantemente em prol do sucesso. É dado o exemplo da empresa Ambev: “Criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços.”

O quarto e último fator da análise da empresa, é configurado pelo seus fatores-chave de sucesso (FCS). As mesmas são chamados desta maneira pois justamente assumem papel-chave e essenciais dentro de qualquer setor, não significando que os FCS sejam os mesmos em diferentes setores, muito pelo contrário, elas são definidas por meio de critérios técnicos rigorosos atribuídas por pessoas especializadas com alto nível de conhecimento do setor em questão. Quanto melhor uma empresa estiver em relação aos FCS, mais propícia ela estará em atingir resultados dentro o seu nível de competitividade.

2.5.2 Análise Estratégica

Após a análise interna da empresa, o segundo passo de formulação de um planejamento estratégico é realizar a análise externa do ambiente em que a empresa está inserida. Este passo é de

extrema importância para que a empresa se localize dentro do setor, saiba em que posição estão seus concorrentes e principalmente, ter informações detalhadas da economia, assim como de seus compradores. Não se limitando a somente estes fatores, a análise estratégica (ou externa) levará em consideração praticamente todos elementos que se inter-relacionam com o funcionamento e as operações da empresa, por isso ambientes como demográficos, naturais, tecnológicos, político-legais e socioculturais estarão também inseridas nesta análise.

Em matéria de análises e fundamentação de informações, a análise estratégica pode ser caracterizada em muitos setores (principalmente as maiores) como um trabalho bastante carregado e exaustivo, principalmente pela quantidade de informações e origens das fontes serem tão distintas, tais como as privadas, de associações, bancárias, governamentais e até mesmo de concorrentes, que deverão ser expostas de maneira clara e objetiva.

A análise externa será exposta através de basicamente 4 vetores: Análise Macro ambiental; Análise da Indústria; Matriz de Competitividade e Matriz SWOT. Lembrando que todos estes juntos formam um forte instrumento de análise de todo o ambiente externo que está entorno da empresa.

O primeiro vetor a ser analisado é a análise macroambiental, o seu estudo deve buscar informações relevantes ao ambiente em que a empresa está inserida. É bom lembrar que estes ambientes são externos e incontroláveis, portanto, cabendo somente a empresa se adaptar à elas e se articular de modo a aproveitar ao máximo as oportunidades avistadas ou esquivar de determinadas ameaças (BORN, 2009). Entre as empresas e autores, há uma certa variação em relação a quais ambientes deverão ser colocados em análises, baseado é claro, de acordo com o grau de aproximação e influência em que os ambientes estão relacionados com o setor. Perante a isto, são caracterizados os seguintes ambientes:

➤ **Ambiente Demográfico**

- tamanho de mercado
- taxas de crescimento da população
- instrução de pessoas
- tendências e mutações em relação à sexo, questões étnicas, faixas etárias, grupos sociais, etc.

➤ **Ambiente Econômico**

- poder de compra

- renda média
- inflação
- preços
- poupança
- câmbio
- juros
- Produto Interno Bruto (PIB)
- desemprego

➤ **Ambiente Natural**

- questões ecológicas
- clima
- recursos naturais

➤ **Ambiente Tecnológico**

- comunicações
- aspectos tecnológicos de produtos e serviços
- tendência de novas tecnologias em máquinas, equipamentos, métodos e sistemas de trabalho
- influencia da internet e redes sociais

➤ **Ambiente Político-legal**

- legislação sindical e trabalhista
- legislação tributária
- tarifas públicas
- restrições legais
- legislação ambiental
- controle de preços
- subsídios

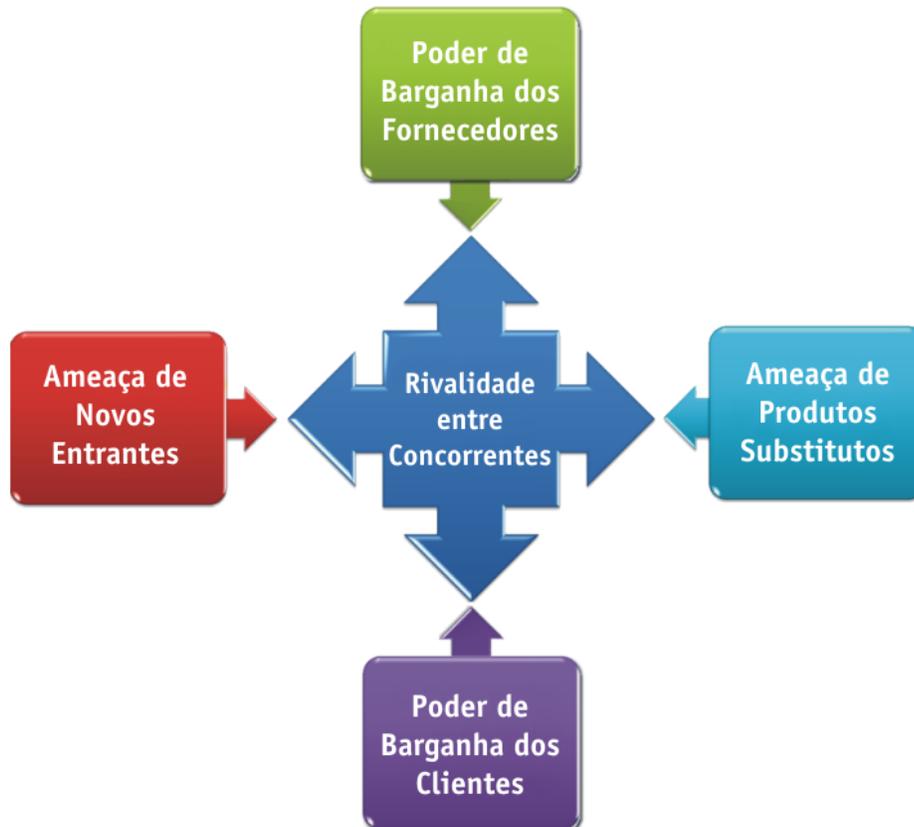
➤ **Ambiente Sociocultural**

- tendências comportamentais
- mudanças e estilos de vida de clientes
- oferta de profissionais qualificados
- movimentos sociais

Após a análise de todos os ambientes, é necessário estudar a indústria em que a empresa está inserida, ou seja, a análise da indústria e para isso será utilizado a teoria das cinco forças competitivas de Michael Porter. Segundo Porter (1986, p.22), para que seja realizada uma análise

coerente da indústria atuante é necessário identificar algumas forças representativas, são elas: fornecedores, concorrentes da indústria, compradores, entrantes potenciais e produtos substitutos (BORN, 2009).

Figura 1 – Ilustração das 5 forças competitivas de Porter.



Fonte: Produzido pelo autor, baseado em Porter (2004)

Contrariamente a muitas teorias de estudo e análise do setor, as cinco forças competitivas dá ao analista uma base de informações muito mais ampla do ambiente em que está especificamente atuando, isto porque não considera somente o fator concorrência como o primordial a ser analisado e sim toda uma gama de informações que conjuntamente remetem toda e qualquer possibilidade de se obter uma vantagem ou ameaça existente dentro da indústria. Roger Born expõe a objetividade das cinco forças apresentada por Porter da seguinte maneira:

O objetivo, conforme reforça Porter, é a busca de um melhor posicionamento competitivo, o que remete não à forma de como a empresa deseja ser vista ou percebida no mercado (posicionamento de mercado), mas sim de como ela deseja atuar em relação às forças

competitivas, em busca de uma posição de maior rentabilidade frente a uma análise realizada.

A seguir as cinco forças competitivas de Michael Porter (1999):

1. Fornecedores – A análise dos fornecedores consiste basicamente em quantificar e qualificar o poder barganha que há entre empresa e fornecedor, ou seja, dá-se grau de importância para pontos como “grau de facilidade de substituição de matérias-primas”, “importância da empresa para com o sucesso do fornecedor” ou até mesmo “grau de ameaça de fornecedores entrarem no negócio”. E assim sucessivamente, cria-se uma rede de informações em relação a todo e qualquer serviço, insumo, ou matéria-prima adquirida através de fornecedores, obtendo um resultado decisivo perante ao comportamento da empresa em seu relacionamento futuro com os mesmos. São exemplos de resultados obtidos através da análise: “grau de diferenciação dos produtos comprados dos fornecedores”, “custos para mudança de fornecedor” e “importância dos materiais e serviços adquiridos dos fornecedores para o sucesso dos negócios no setor”.
2. Concorrentes – A seguinte análise poderá também ser chamada de “grau de rivalidade entre as empresas do segmento”, pois é basicamente isso que ela procura determinar, além é claro da densidade, tamanho, crescimento e evidência do mercado mundial. Nesta parte da análise é identificado fatores específicos tais como disputa de preços entre concorrentes, principais alavancas de crescimento, *market share*⁴, identidade de marcas, diferenças de produtos e barreiras de saída. Sua importância é clara no aspecto de conhecer o “campo em que está batalhando”, sem estas informações, as chances de sobressair sobre seus concorrentes se reduzem significativamente.
3. Compradores – Assim como no caso dos fornecedores, os compradores ou clientes também exercem uma relação de barganha perante a empresa, com isso é necessário saber o grau em que esta relação é dada. Dados como “importância e relevância de grandes clientes”, “importância do volume de vendas no custos dos clientes”, “custo para clientes mudarem de fornecedores”, “margem de lucro dos clientes” e “ameaça

⁴ Termo em inglês que se compreende por “fatia de mercado”, ou seja, quanto do consumo parcial vendido por uma determinada empresa é representada em relação ao número total de vendas.

dos clientes entrarem no setor produtivo” são exemplos de análises que são demonstradas, dando a empresa uma melhor visualização da rede de informações e tendências de seus compradores, podendo atribuir maiores ou menores poderes de barganha e direcionar suas estratégias de acordo com isto.

4. Entrantes Potenciais – Em qualquer setor atuante, é importante ter informações a respeito de toda e qualquer empresa que ameaçam (ou possuem maior probabilidade de) atuar na indústria nos próximos anos. Para que seja feita esta análise, são computados fatores como quantificar as barreiras de entradas, analisar a fidelidade dos clientes, observar se há um alto nível de patentes de tecnologia no setor e exigências do governo que beneficiem empresas já existentes ou que limitam a entrada de novas empresas, entre outras.
5. Substitutos – Por último, os substitutos se caracterizam por produtos manufaturados por outras indústrias, mas que atendem as mesmas preferências dos consumidores, exemplo deste fenômeno é bastante comentado e estudado no setor cerâmico, principalmente pela disparidade da utilização da cerâmica em diferentes países. No Brasil, os maiores substitutos de revestimento cerâmico são pedra natural, laminado de madeira, forração, carpete e piso vinílico. Já nos Estados Unidos, o carpete domina ainda a utilização em revestimentos, apesar de registrar fortes quedas ao longo dos últimos anos. A ideia deste estudo é de ter em controle a preferência futura dos compradores da empresa, pois uma vez que as preferências se adaptam a novos costumes de utilização, toda e qualquer empresa já deverá estar preparada para o novo cenário atual, além de preparar estratégias de se aproveitar ao máximo destas ocasiões.

O terceiro fator para que seja completo o estudo da análise estratégica, é caracterizado pela matriz de competitividade, e apesar de apresentar resultados um pouco mais independentes aos anteriormente apresentados, possui importância da mesma magnitude ou dimensão. Dentre seu grupo de concorrência é possível que seja feita uma matriz entre todas as concorrentes e envolvê-las através de pontuações e notas atribuídas aos fatores-chave de sucesso atribuídas àquele setor específico. A ideia central permanece a mesma em toda sua formulação, porém a metodologia, pesos, notas e FCS's, obviamente são diferenciados de acordo com cada indústria.

Esta parte da análise, por se tratar em analisar não somente a sua própria empresa mas também características internas de outras concorrentes, deverá possuir a propensão da habilidade de experts do setor, tais como ex-executivos, indivíduos ligados às associações, pessoas ligadas ao meio acadêmico, ou mesmo profissionais atuantes em empresas compradoras e fornecedoras. Tudo isto para que não haja uma defasagem em prol da empresa realizando a análise no sentido de corrigir eventuais divergências de percepção (BORN, 2009).

Um exemplo básico poderá ser dado para explicar a essência do estudo, lembrando que estas análises poderão envolver diversos fatores estritamente específicos e numerosos.

Na Figura 1, foi considerado duas empresas, A e B, e a partir da indústria em que ambas atuam, foi definido três FCS's influentes da indústria, X, Y e Z, com seus respectivos pesos de acordo com o grau de importância atribuída. Após dada as respectivas notas a cada termo, a mesma é multiplicada pelo peso atribuído e somada para criar a nota final.

Tabela 1 – Exemplo Genérico de Matriz de Competitividade.

FCS	Peso	Empresa A	Empresa B	Média do Setor
X	0,2	4	4	3,7
Y	0,4	5	4	4,1
Z	0,4	3	5	3,9
TOTAL		4	4,33	3,9

Fonte: Produzido pelo autor

Os resultados deste exemplo demonstram uma maior vantagem competitiva da empresa B em relação a empresa A. Segundo Roger Born (2009. p. 148), tais resultados representam o nível de competitividade de cada empresa e ao final do processo, é possível montar um ranking de todas as empresas do setor, atribuindo uma só nota como parâmetro de análise, o que dá além de mais facilidade, uma maior clareza de visualização e interpretação.

Após todas as informações e resultados obtidos através das análises macro ambientais, análise da indústria através das cinco forças competitivas de Porter e resultados das matrizes de competitividades, é chegado um momento em que o planejador dispõe de um bom volume informações internas (da empresa) e externas (macroambiente, indústria, etc), necessitando de uma

metodologia de exposição relativamente simplificada e possível de cruzá-las e formatá-las de modo que se mostrem resumidas, mas não reduzidas (BORN, 2009).

Esta próxima análise tem o poder de assumir todas estas funções e apesar de muitas vezes ser demonstrada no meio acadêmico como uma análise simplista, primária ou superficial, no meio empresarial demonstra um alto grau de dificuldade de execução além de demonstrar uma série de possibilidades de variações e adaptações à indústria e ao negócio que a empresa realiza. Esta parte final da análise estratégica é a matriz SWOT, aonde são analisados quatro fatores de maneira interligadas e atribuídas de resultados de análises passadas, ou seja, avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para aprofundar a análise é importante separar as forças e fraquezas provenientes do ambiente interno (isto pois há maior poder de controle sobre todos os pontos fortes e fracos internamente à empresa) e relacionar as oportunidades e ameaças como fatores exógenos e portanto, incontrolláveis, de modo que a empresa nada poderá fazer a não ser se adaptar e tentar realizar planejamentos para que possa antecipá-los.

Como já dito anteriormente, as inúmeras possibilidades e variações na elaboração de uma matriz SWOT permitem que a matemática seja vinculada a análise, assim sendo, é possível que seja atribuída notas a todos os pontos presentes dentro da Matriz, exemplo: Em uma indústria “x”, as forças apresentadas por uma empresa podem apresentar grau de importância diferentes, “liderança do mercado e escala” ou “credibilidade da marca” possuem mais importância (e portanto, mais relevância) do que “bons sistemas de informações gerenciais” ou “parceiros estratégicos confiáveis”. Isto acaba provocando valores e escalas à serem analisadas e possibilidades de cruzamento de informações, podendo obter resultados com o intuito de descobrir o quanto está relacionado os fatores da matriz. Ficando mais claro quais são as verdadeiras forças com maiores relações com os FCS’s, conseqüentemente, atribuindo maiores chances de sucesso da empresa em seu setor. O mesmo caso vale também para todos os outros três fatores da matriz (fraquezas, oportunidades e ameaças) (BORN, 2009).

Como resultado, se destacam 4 avaliações da empresa que são medidos de acordo com a formulação da matriz SWOT:

1. *Potencialidade de atuação ofensiva no mercado*: Reflete o quanto as **forças** da empresa são suficientes para permitir que as **oportunidades** do ambiente sejam efetivamente aproveitadas.

2. *Potencialidade de atuação defensiva no mercado*: Reflete o quanto as **forças** da empresa são suficientes para permitir que os impactos das **ameaças** do ambiente sejam efetivamente mitigados
3. *Debilidade para atuação ofensiva no mercado*: Reflete o quanto as **fraquezas** da empresa impedem que a empresa aproveite efetivamente as **oportunidades** do ambiente
4. *Debilidade para atuação defensiva no mercado*: Reflete o quanto as **fraquezas** tornam a empresa mais vulnerável os impactos das **ameaças** do ambiente.

2.5.3 Formulação Estratégica

Chega-se a terceira e penúltima etapa de um planejamento estratégico, momento em que a empresa deverá decidir os caminhos em que a empresa deverá tomar nos próximos anos e apontar quais maneiras ela os implementará. Roger Born (2009. p.197) define o primeiro passo de uma formulação/decisão estratégica: Através da definição de objetivos estratégicos:

O primeiro passo a ser tomado nas “decisões estratégicas”, consiste em se definir “onde se quer chegar”. Em se tratando de um plano estratégico, tal questão refere-se ao contexto da empresa como um todo e a perspectiva de 5 anos. Portanto, se o plano refere-se ao período de 2008 a 2012, os objetivos estratégicos definirão os resultados quantitativos (faturamento, lucratividade, *market-share*, etc.) e qualitativos (satisfação pós-compra, reconhecimento da marca, nível de admiração da marca, etc.) desejados ao final do último ano de sua implementação.

Portanto, como colocado por Born, o primeiro passo é definir “aonde se quer chegar”, e para isso será feito um breve esclarecimento da diferença entre objetivos e estratégias, um equívoco muito comumente avistado entre empresas. Objetivos são “fins”. Estratégias são “meios”. Portanto, um objetivo é algo desejado e alinhado à visão da empresa, enquanto as estratégias são apenas as formas mais eficazes de atingi-los.

A elaboração dos objetivos estratégicos deverão manter uma forma clara e sucinta, a definição de um número excessivo de objetivos poderá ampliar demais o foco da empresa, fragmentando recursos e esforços, assim como dificultando o entendimento e a comunicação do plano por parte dos envolvidos (BORN, 2009). De acordo com isto, empresas de maiores portes costumam dividir seus objetivos estratégicos de acordo com diferentes perspectivas, A Eliane Revestimentos Cerâmicos, por exemplo, em seu PE de 2011-2015, dividiu os objetivos estratégicos

em 4 perspectivas: Financeira; Clientes e Mercados; Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Esses tipos de ações possuem o intuito de justamente não causar dificuldades de entendimento e assimilação dos objetivos entre os envolvidos.

Após definido os objetivos da empresa ao longo dos próximos anos, devemos focar em uma nova parte da implementação de um PE, as estratégias empresariais. Estas deverão indicar “o que fazer” e não ainda o “como fazer”, por conseguinte, definirão os “caminhos” da empresa da sua situação atual até que sejam alcançados os objetivos estratégicos definidos anteriormente. Nesta parte do PE, o planejador deverá decidir se usará ou não modelos já indicados por autores específicos da área. Por um lado, é uma boa vantagem se ter uma metodologia pré-definida e baseada em interesses comuns de crescimento futuro da empresa, já por outro, a adoção de modelos preconcebidos traz o risco de se limitar à somente um pensamento proposto pelo autor-base, dificultando que objetivos no longo prazo sejam articulados e flexibilizados, podendo gerar uma falha de planejamento para o alcance dos objetivos.

Por via das dúvidas, mesmo que a teoria do autor não seja colocada em prática pela empresa, é de extremo interesse que ao menos as metodologias pré-estabelecidas sejam conhecidas e/ou familiarizadas (BORN, 2009).

Realizadas as estratégias empresariais, que indicarão o “caminho” do alcance dos objetivos estratégicos, as ações estratégicas servirão para indicar o “como” se pretende implementar “o que” foi decidido. Os mesmos são configurados como projetos e portanto, possuem prazo para início e término, orçamentos, responsáveis para cada ação colocada em prática e a ao longo da sua evolução a mesma deverá ser periodicamente medida e ajustada. Caberá ao Presidente da empresa cobrar, ajustar e priorizar a execução dos projetos.

É sabido que, uma empresa ao longo das suas atividades, possui diversos projetos sendo executados ao mesmo momento, por isso é importante destacar o nível de prioridade, atenção e cuidado que se deve ter durante a execução dos projetos específicos de ações estratégicas, pois são elas que guiarão o futuro da empresa pelos próximos anos (normalmente um PE tem duração de 5 anos).

De maneira mais especificada, as ações estratégicas deverão (ou poderão)⁵ assumir formatos individuais com cada objetivo específico já estabelecido, gerando uma maior clareza de

⁵ Poderão pois principalmente em empresas de maiores portes, como uma indústria de transformação, é percebida um alto número de objetivos a serem atingidos em escalas e setores diferentes. Isto ocorre não por negligência ou ganância no número de objetivos, mas sim pelo simples fato de a empresa possuir muitos setores diferentes a serem trabalhadas. Algo que não ocorre entre empresas menores.

“o que” e “quem” deverá executar e cobrar o projeto. Um exemplo disto poderá ser dado da seguinte maneira: Digamos que um dos objetivos estratégicos da empresa, divididos em perspectivas diferentes, é dado por “garantir rentabilidade e retorno aos acionistas” adentro da perspectiva financeira. Portando, os programas e projetos a serem executados poderão assumir sua forma como “analisar possibilidades de fusões e aquisições – responsável: Diretor de Planejamento” e “reduzir as despesas gerais, administrativas e vendas – responsável: Diretor Financeiro ou pela perspectiva de Processos Internos, aonde “aumentar a produtividade e reduzir custos industriais” gera projetos do tipo “otimizar a matriz energética – responsável: Diretor Industrial” ou até mesmo “ampliar o uso de tecnologia produtiva – responsável: Diretor Industrial”⁶.

O último ponto a ser analisado nesta terceira fase de implementação de um PE, diz de acordo com os controles estratégicos, pois de não adianta nada afirmar todo um plano de execução de projetos para o alcance dos objetivos estratégicos, sem que haja uma inspeção periódica para ajustes e apuração das ações estratégicas por suas responsabilidades de prazos e custos preestabelecidos. Para que isso seja realizado, são feitas algumas perguntas aos formuladores dos projetos, tais como: Quando ocorrerão os controles? O que será controlado? Quem controlará? Como será realizado o controle? (BORN, 2009).

Basicamente existem duas formas de reuniões para que se realize o controle estratégico, um para o controle da eficiência e outro para o controle da eficácia dos projetos. Os de controle de eficiência possuem uma periodicidade de reuniões menores, como fixas mensais e são aqueles focados essencialmente na implementação e rendimento dos planos colocados em ação. Já os de controle de eficácia concentram-se na obtenção dos objetivos estratégicos e podem ser averiguados em uma periodicidade maior, como trimestral ou semestral. Este último, por estar focado na obtenção dos objetivos estratégicos, irá desenvolver análises a respeito de indicadores da empresa assim como suas futuras projeções. Por fim, há também uma última forma de controle estratégico, um pouco mais amplo do que os ambos apresentados, este estaria mais focado em resultados de longo prazo e servirá como base para adaptações e/ou renovações do plano para um novo período

⁶ Além de definir os projetos a serem executados amplamente, é possível que seja realizada também uma especificação o de indicadores estratégicos/metastas, que estão altamente relacionados com os atingimentos dos objetivos. No caso de “garantir rentabilidade e retorno aos acionistas”, por exemplo, fatores como EBITDA (variação %), Taxa de Retorno sobre Capital Investido (variação %) e Saldo fluxo de caixa operacional serão os indicadores a serem trabalhados ao longo do período da execução do planejamento estratégico.

de tempo. Este controle geralmente é realizado anualmente e na sua maioria das vezes é realizado entre os meses de novembro e dezembro.

2.5.4 Análise Financeira

Chegamos a última etapa da implementação de um Planejamento Estratégico em uma empresa, a análise financeira como o nome já diz, tem a função de analisar projeções realizadas diante a diferentes cenários econômicos propostos pela empresa. Porém desta vez, as análises serão especificadamente de acordo com a perspectiva financeira da empresa, o que permite que sejam feitas as conclusões e decisões finais de acordo com quais projetos e/ou ações se mostram viáveis ou não para serem executadas.

Aqui se resumem as decisões finais que serão tomadas perante aprovação dos controladores da empresa, decisões estas que serão baseadas em cenários de possibilidades futuras. Em toda e qualquer organização é possível criar cenários futuros a partir de tendências de políticas econômicas e políticas públicas, no que tange a fatores exógenos, como taxa de câmbio, taxa de juros e inflação e volumes de produção, faturamento e despesas gerais entre os fatores endógenos à empresa. É claro que muitas das projeções não serão encontradas no futuro de maneira exata, mas devemos apreciar não somente os números absolutos mas também suas tendências e direções como um coeficiente importantíssimo para definições de quais e de que maneira será implementado as ações do planejamento para que se alcance no final os objetivos estratégicos.

Criado um cenário (ou cenários), todas as ações previstas durante a formulação estratégica serão aplicadas a mesma, de modo com que as ações sejam causas diretas ou indiretas com a situação financeira projetada, a partir disto se torna fácil, o que for viável financeiramente e que esteja dentro do alcance será executado, o que for inviável será adiado/abortado. É importante também destacar em que sentido as ações afetam a situação financeira da empresa, pois sabe-se que uma empresa possui diversos indicadores internos. Mas há dois indicadores muito relacionados que poderão dar uma ampla visão da organização refletindo a posição patrimonial e financeira da mesma num determinado momento: o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Não cabe aqui realizar uma ampla explicação ao que tange à esses dois conceitos da esfera contábil, porém sua relação perante a formulação de um Planejamento Estratégico é bastante clara e é muito bem definida por Roger Born: “Um planejamento estratégico

envolverá a adoção de uma série de ações, com o objetivo de atingir uma situação futura desejada, que implicará modificações na posição patrimonial e financeira da empresa”, ou seja, as ações previstas no PE afetarão tanto o balanço patrimonial por meio de ativos (aplicações), passivos (origens), investimentos, financiamentos, capital social, entre outros, quanto a DRE (presente no Patrimônio Líquido do BP) será afetado pelas receitas, custos e despesas provenientes de projetos previstos pelas ações estratégicas.

Por último ocorrerá a aprovação ou não dos cenários e projeções financeiras pelos controladores da empresa (geralmente sob aprovação do Conselho de Administração) e se iniciará os planos para sua execução (BORN, 2009).

3 INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS

3.1 INTRODUÇÃO AO SETOR

A indústria de revestimentos cerâmicos está inserida como um segmento da indústria de transformação, de capital intensivo, inserido no ramo de minerais não-metálicos e tem como atividade a produção de pisos e azulejos, representando, juntamente com a cerâmica estrutural vermelha (tijolos, telhas e outros refratários), as louças e o vidro, uma cadeia produtiva que integra o complexo industrial de materiais de construção (BNDES, 2006).

O segmento engloba a produção de materiais no formato de placas utilizadas pela construção civil para o revestimento de pisos, paredes, bancadas ou piscinas, tanto em ambientes internos como externos, recebendo diferentes designações de especificações de produtos como pastilha, porcelanato, *grês*, piso, azulejo, etc (ANFACER – Associação Nacional dos Fabricantes de Revestimento Cerâmico)

O Brasil é o segundo maior produtor e consumidor mundial de revestimentos cerâmicos, superado, em termos de volume, apenas pelo imenso mercado produtor chinês (ANFACER). Fatores como elevada produtividade, custos baixos de produção, disponibilidade de insumos minerais e energéticos, frente a um mercado consumidor doméstico em franca expansão, sustentaram, nos últimos 20 anos, o vigoroso crescimento dessa indústria no país e que consolidaram dois dos mais importantes *clusters* brasileiros de base mineral: Santa Gertrudes (SP) e Criciúma (SC).

3.2 DINÂMICA PRODUTIVA

3.2.1 Produtos

A cerâmica, que é praticamente tão antiga quanto à descoberta do fogo, mesmo utilizando de métodos de produção antigas pode produzir artigos de excelente qualidade. Nos últimos anos, acompanhando a evolução industrial, a indústria cerâmica adotou a produção em massa, beneficiada pela indústria de equipamentos e a introdução de técnicas de gestão, incluindo o controle de matérias primas para a fabricação de diversos de tipos de produtos.

Portanto, de acordo com os diferentes avanços a partir de diferentes demandas de produtos oriundos da cerâmica, hoje em dia, pode-se realizar a distinção dos produtos de cerâmica de acordo

com a seguinte classificação dada pela ANFACER (Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos, Louças Sanitárias e Congêneres):

1. Cerâmica vermelha: Tijolos, telhas, lajes, tubos cerâmicos e argilas expandidas;
2. Cerâmica branca: Louça sanitária, louça de mesa, isoladores elétricos, cerâmica artística (decorativa e utilitária) e cerâmica técnica para fins diversos como químico, elétrico, térmico e mecânico;
3. Metais Refratários: Diversidade de produtos com finalidade de suportar esforços mecânicos, ataques químicos, variações bruscas de temperatura e outras oscilações durante processos e operações e equipamentos industriais. Quanto à sua matéria-prima: sílica, aluminoso, mulita, carbono, zircônia, entre outros;
4. Isolantes térmicos: Refratários isolantes, isolantes térmicos não refratários e fibras ou lãs cerâmicas;
5. Abrasivos: Óxido de alumínio eletrofundido e carbetto de silício;
6. Vidro, cimento e cal;
7. Cerâmica de alta tecnologia/Cerâmica avançada: Para fins como aeroespacial, eletrônica, nuclear, biológicos, térmicos, entre outros;
8. Revestimento Cerâmicos: azulejo, pastilha, porcelanato, *grês*, lajota, piso, fachadas, etc.

Este trabalho irá dar enfoque à indústria de Revestimentos Cerâmicos, portanto, devendo especificar suas principais características, especificações, produtos substitutos assim como suas vantagens com seu uso.

Segundo relatório emitido pelo BNDES, as principais características técnicas em que diferem de um produto de outro, assim como suas qualidades, dentro do ramo de revestimentos cerâmicos são: absorção de água, abrasão superficial, resistência às manchas, resistência à ácidos, dureza, choque térmico, tonalidades de cor e dimensões. Todas estas características reunidas, sob diferentes combinações indicam diferentes tipos de produtos. O INMETRO, assim como as empresas produtoras, classificam as características físicas dos revestimentos da seguinte maneira:

- Porcelanatos: de baixa absorção e resistência mecânica alta, absorção de 0 a 0,5% (BIa);
- Grês: de baixa absorção e resistência mecânica alta, absorção de 0,5 a 3%) (BIb);
- Semi-Grês: de média absorção e resistência mecânica média, absorção de 3 a 6% (BIIa) ;

- Semi-Porosos: de alta absorção e resistência mecânica baixa, absorção de 6 a 10% (BIIB);
- Porosos: de alta absorção e resistência mecânica baixa, absorção acima de 10% (BIII).

Os porcelanatos, além de serem diferenciados pela utilização de matérias-primas nobres e queimados a altíssimas temperaturas (1200°C), eles se aproximam muito, tecnicamente, das pedras naturais, por sua baixíssima absorção de água e alta resistência mecânica. Além é claro de um longo processo de desenvolvimento tecnológico. Os mesmos possuem uma homogeneidade de massa e poderão ser caracterizados por esmaltados ou técnicos (com ou sem esmalte)⁷. Em alguns casos de produtos de alto valor agregado, poderão passar pela chamada “terceira-queima”⁸, aonde são aplicados artigos decorativos especiais como desenhos, retratos, ouro, platina ou cristais Swarovski. Há alguns mitos em relação aos porcelanatos, tais como “porcelanato tem de ser brilhoso”, o que está errado. Na verdade há diversas opções de acabamentos disponíveis. Já na outra ponta da classificação, os porosos, geralmente representados por azulejos, possuem baixa resistência mecânica e devem ser evitados seus assentamentos em pavimentos e locais com possibilidades de erosão (ELIANE, 2014).

A seguir está representado, segundo relatório do 2º trimestre de 2014 da ANFACER, as vendas no mercado interno de produtos pela sua tipologia do período de 2010 a 2014:

Tabela 2 – Vendas em mercado interno por tipologia: 2010 a 2014 (milhões m²)

<i>Produto/Ano</i>	2010	2011	2012	2013	2014
Fachada	22.83	21.7	23.35	25.1	30.01
Parede	139.12	147.32	160.1	158.16	172.89

⁷ Também conhecidos como vidrados, os esmaltes recobrem a superfície exposta do revestimento cerâmico. Sua natureza pode ser exclusivamente vítrea ou vitrocrystalina. Além de impermeabilizarem o suporte cerâmico, possuem características técnicas e estéticas adequadas ao uso para o qual se destinam.

⁸ Técnica que consiste em criar efeitos de decoração sobre o esmalte já queimado e recolocá-lo no forno sob temperaturas mais baixas, para obter o design definitivo. O nome “terceira queima” na verdade possui denotação antiga, por antigamente no processo de produção cerâmico haver duas fases de queima do produto (biqueima).

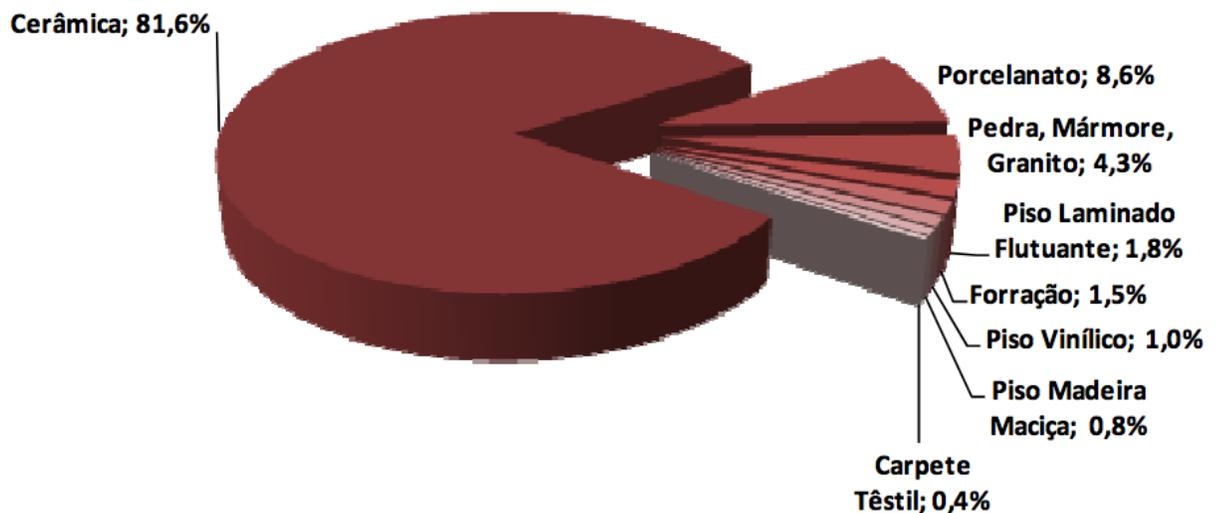
Piso	474.99	529.11	529.91	555.24	566.05
Porcelanato	62.64	76.54	89.89	99.01	103.41
TOTAL	699.58	774.67	803.25	837.51	872.36

Fonte: Produzido pelo Autor, a partir de dados do Relatório de Análise Setorial ANFACER, 2014.

* 2014: projeção com base no realizado janeiro-junho 2014

Assim como em quase todos os setores industriais, a indústria de revestimentos também possui uma cadeia de produtos substitutos ao revestimento de cerâmica. Segundo pesquisa da ABIPIILAR (Associação Brasileira da Indústria de Piso Laminado de Alta Resistência), divulgado em 2010, com referência em 2009, os principais substitutos à cerâmica são: Pedra natural, madeira laminada, forração, carpete e piso vinílico. Estes substitutos ocupam a seguinte proporção comparativa em termos de consumo:

Gráfico 1 – Proporção de consumo de produtos destinados a revestimentos



Fonte: Planejamento Estratégico 2011-2015, Eliane Revestimentos Cerâmicos, 2010.

No Brasil, o uso intenso e predominante do revestimento cerâmico em acabamentos de ambientes em edifícios comerciais e residenciais é uma realidade. Isto ocorre pois “o material mantém o status de bom, bonito e relativamente barato” entre os consumidores. Todavia, como parte do padrão de concorrência setorial, é importante citar a existência de produtos substitutos no mercado. Além da percepção dos consumidores perante as vantagens do uso da cerâmica pode-se citar algumas percepções técnicas do produto em que se pode perceber outras vantagens claras da

utilização da cerâmica em relação ao seus substitutos, são elas durabilidade, fácil limpeza, não propaga chamas, disponibilidade, produto antialérgico, beleza e diversidade, alta resistência e compatibilidade com todo e qualquer ambiente. E assim pode-se apresentar uma tabela de avaliação comparativa entre os revestimentos cerâmicos e seus respectivos substitutos segundo níveis de qualificação:

Tabela 3 – Avaliação comparativa entre revestimentos cerâmicos e seus substitutos.

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

Fonte: Relatório BNDES, Panorama do Setor de Revestimentos Cerâmicos, através de fontes de Empresas Cerâmicas. p.10. 2006.

Portanto, percebe-se uma ampla vantagem do uso da cerâmica perante a outros revestimentos substitutos, justificando, conseqüentemente, os seus níveis de consumo, preferencias e satisfações.

3.2.2 Processo Produtivo

A partir dos anos 80, com continuidade nos anos 90, o setor de revestimentos cerâmicos no Brasil sofreu impactos significativos em relação à evolução tecnológica em seus meios de produção. Nesta época, iniciou seu processo de reestruturação com investimentos em modernização, adquirindo equipamentos modernos, novas tecnologias e implantando novos

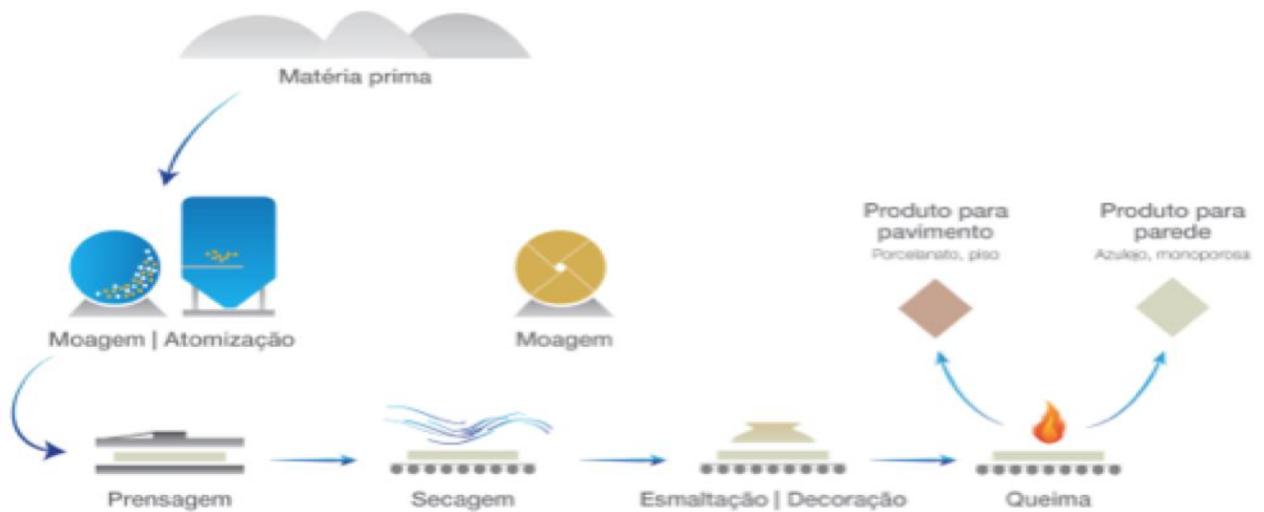
métodos de gestão, assim como também aprimorando na formação e aperfeiçoamento de colaboradores.

Atualmente, as tecnologias utilizadas vem apresentando uma relativa continuidade, mantendo uma estabilidade do padrão tecnológico ao longo dos anos, excluindo algumas exceções. O desenvolvimento tecnológico que há, permite alcançar melhores indicadores quanto à absorção de água, resistência a ataques químicos e físicos, além da beleza do desenho. Em geral o processo de produção é bastante automatizado, utilizando-se da interferência humana somente em atividades relacionadas com controle do processo e de qualidade do produto acabado, manutenção, armazenagem e expedição.

Os materiais cerâmicos são fabricados a partir de matérias-primas classificadas em naturais e sintéticas. Entre as naturais estão argila, caulim, quartzo, feldspato, filito, talco, entre outras; e entre as sintéticas, incluem alumina (óxido de alumínio) sob diferentes formas (calcinada, eletrofundida e tabular), carbetos de silício e produtos químicos inorgânicos dos mais diversos (ANFACER, 2001).

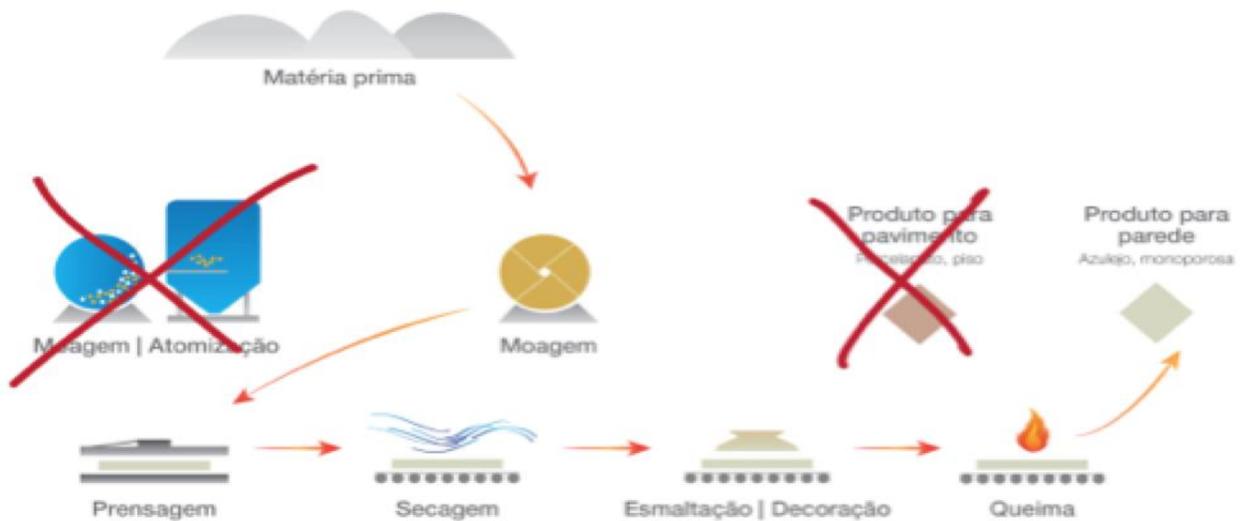
Entre os diferentes processos produtivos industriais de uso intensivo de capital, se destacam duas classificações de acordo com o processo de preparação da massa: via úmida e via seca. Ambas estão basicamente diferidas em relação aos métodos de formulação, separação e mistura da massa anteriormente à prensagem, aonde basicamente, a primeira constitui de uma moagem em meio aquoso e sua secagem e granulação é realizada via uma máquina chamada de atomizador, deixando um pó bastante fino e homogêneo, e a segunda constitui de uma mistura da massa sem que haja este procedimento, havendo somente uma moagem via tanques de mistura. As seguintes figuras demonstram os diferentes processos como já colocados:

Figura 2 – Processo produtivo da cerâmica via úmida.



Fonte: Eliane Revestimentos Cerâmicos.

Figura 3 – Processo produtivo da cerâmica via seca



Fonte: Eliane Revestimentos Cerâmicos.

Segundo a ANFACER, através de pesquisas de entidades regionais, cerca de 73,3% dos processos produtivos de cerâmica no Brasil são realizadas pelo sistema via úmida nos dias atuais, compreendendo apenas 26,7% restantes para os de processos via seca. As vantagens da via úmida são dominantes, obtendo um pó mais homogêneo, uma maior produtividade das prensas, criando um material de maior resistência mecânica, entretanto, há de contar com maiores custos e maiores impactos ambientais.

Para que se possa entender os níveis de competitividade das empresas de revestimento cerâmico, é importante conhecer a composição dos custos em que as mesmas são submetidas, e compreender aonde e quais os custos representam maiores significâncias e/ou maiores estímulos para que sejam reduzidos.

A tabela 4 apresenta a composição dos custos na produção de revestimentos cerâmicos, especificados para os processos de via úmida e via seca.

Tabela 4 – Composição de custos industriais na produção de revestimentos cerâmicos

Itens de Custos	Média Geral (%)	Via Seca (%)	Via Úmida (%)
Energia Elétrica	7.4	8.1	5.7
Energia Térmica	21.9	23	19.3
Esmalte	22.2	23	19
Matéria-Prima Natural	8.1	5.8	13.4
Embalagem	5.3	4.9	6.4
Mão de Obra Direta	10.7	10.3	11.8
Mão de Obra Indireta	4.1	4.2	4
Manutenção	6.8	6.4	7.8
Materiais Auxiliares	2.4	1.7	4
Outros	11.1	12.6	8.6
TOTAL	100	100	100

Fonte: Produzido pelo autor, com base no relatório Ministério Minas Energia: Cadeia da Cerâmica de Revestimento, 2009.

Em ambos os processos produtivos, percebe-se que a energia térmica (energia utilizada nos fornos de produção) e o esmalte, são os maiores contribuintes para a formação do custo, correspondendo somados, a cerca de 40% do custo total. Entretanto, seus esforços para diminuição de seus custos deverão ser cautelosos, isto porque os dois itens são considerados particularmente delicados, pois são responsáveis diretos pela qualidade dos produtos: os esmaltes pela beleza estética e desempenho técnico da superfície do acabamento, e a energia térmica, que em função do ciclo de queima são conferidas as propriedades cerâmicas aos produtos, tais como a resistência e absorção de água (Relatório MME, 2009).

Ainda em relação ao consumo de energia térmica, é importante destacar que a energia térmica é proveniente de gás natural, com sua grande maioria de origem boliviana e é utilizada no meio produtivo nos processos de atomização (via úmida), secagem e queima, já a energia elétrica,

que está presente em praticamente todos os processos, representa cerca de 8% do valor do consumo energético global da fábrica (ALVES; MELCHIADES; BOSCHI, 2007).

Por último nesta seção, destaca-se uma das exceções da continuidade do padrão tecnológico dentro do meio de produção de revestimentos cerâmicos da atualidade, é chamada de tecnologia Digital Full HD, é a mais avançada tecnologia de impressão em revestimentos cerâmicos, que através de uma impressora digital de alta qualidade, possibilita a reprodução de formas extremamente perfeitas de mármore, pedras, madeiras, papéis de parede, entre outras quaisquer possibilidades que a criatividade e imaginação humana consiga alcançar. Com isso, novos nichos estão sendo alcançados através de produtos com maiores valores agregados além de novas criações de marcas exclusivas a esse tipo de processo. O seu fator de sucesso, além é claro da beleza e proximidade estética com qualquer tipo de material existente, é dado pela sua flexibilidade e facilidade de criação de novos produtos. Basicamente, a única coisa necessária é uma câmera digital de alta qualidade, ou seja, o pessoal de marketing ao perceber uma nova tendência de cores ou estampas de acordo com novas coleções de desfiles de moda ou feiras de exposição de revestimento, bate uma foto, envia para a fábrica, e no outro dia a peça está fisicamente em suas mãos para que possa ser aprovado ou não para a comercialização (ANFACER, 2014). As seguintes peças são exemplos da nova tecnologia:

Figura 4 – Imagem da Tecnologia HD (madeira)



Fonte: Imagem da internet.

Figura 5 – Imagem da Tecnologia HD (palha trançada)



Fonte: Imagem do autor, Feira de exposição Palm Beach, FL.

Figura 6 – Imagem Tecnologia HD (pedra)



Fonte: Imagem da internet.

3.2.3 Estratégias Competitivas e Padrão de Concorrência

Nos últimos anos, assim como outros segmentos industriais, a indústria de revestimentos cerâmicos vêm sofrendo efeitos da globalização de mercados e da economia que, ao mesmo tempo em que mostram novas oportunidades de mercado, apresentam também ameaças as empresas pertencentes ao setor. Em soma a este aspecto, outros fatores como nível de atividade econômica dos países, o desenvolvimento de produtos substitutos, os avanços e desenvolvimentos da indústria de construção civil e avanços significativos da tecnologia envolvida têm favorecido o crescimento da produção mundial de revestimentos, permitindo às empresas aumentar a produtividade dos seus

recursos e melhorar a qualidade dos produtos, com o objetivo de atender às demandas do mercado (ELIANE, 2014).

Empresas líderes do setor, como as italianas e espanholas, mais especificamente dos *clusters* de Sassuolo e Castellón, respectivamente, utilizam-se de fatores estruturais como elevada concentração geográfica, culturas decorativas, altíssimos níveis de conhecimentos de produção (cultura cerâmica italiana provenientes de séculos) e fortes relações inter e intra-setoriais (destaca-se a relação de produtores de cerâmica e de esmalte na Espanha) que permitem obter vantagens competitivas nos seguintes aspectos: (1) especialização produtiva; (2) investimentos conjuntos como centrais de preparação de massa atomizada para atendimento em várias empresas, (3) investimentos em tecnologia de forma cooperativada; e (4) aperfeiçoamento conjunto de novas técnicas de produção (BNDES, 2006; STAMER, MAGGI, SEIBEL, 2001).

Também em termos mundiais, mas agora em relação a fatores empresariais, há uma homogeneidade de comportamento das empresas do setor, e elas seguem o seguinte padrão: (1) descentralização das decisões; (2) profissionalização e abertura de capital; (3) emprego de técnicas e modelos de gestão avançada; (4) gestão participativa e sistema de participação dos lucros; (5) sistema de qualidade total e certificação de empresas de acordo com os padrões internacionais; (6) flexibilidade da produção; (7) formação e treinamento intensivo de recursos humanos; (8) uso de tecnologias avançadas e (9) capacidade de inovar em processo e produto.

Já em se tratando em mercado brasileiro especificamente, pode-se citar alguns fatores existentes em seu padrão de concorrência, as quais são resultantes: heterogeneidade de custos, diferenciais de qualidade e diferenciação de produto, permitindo a ocorrência de uma separação de duas vertentes de liderança: líder pelo custo e líder pela diferenciação de produto. Com relação a esta heterogeneidade existente em muitos aspectos, podemos citar duas ocorrências claras que se destacam dentro do mercado nacional de produção.

A primeira ocorrência é detectada no pólo cerâmico de Criciúma (SC) e está evidenciada por seus esforços de modernização do processo de produção e da introdução de novas formas organizacionais. É claro aqui a prática de estratégias de diferenciação e enfoque, ou seja, oferecem uma linha de produtos tecnologicamente sofisticados e de alto padrão de qualidade para segmentos de mercado com nível de renda elevado, se diferenciando pelo produto e pela marca. Sua ênfase, portanto, é dada pela qualidade em seus aspectos físicos e estéticos e para que possam render boas atividades em relação as significativas características de diferenciação de produtos, desenvolvem

capacidades internas de pesquisa e estritos relacionamentos com fornecedores, visando alterar suas composições e *designs*. Certamente os custos e prazos de entrega não deixam também de serem diferenciados e relevantes no processo, mas possuem grau de importância secundário, assim como toda a maioria de produtores através do processo via-úmida (CONSTANTINO; ROSA; CORRÊA, BNDES. 2006).

Já a segunda ocorrência clara detectada é em relação às empresas que utilizam o processo de via-seca, localizadas no Estado de São Paulo, mais especificamente tendendo a estar dentro do pólo de Santa Gertrudes e municípios adjacentes. Agora em outra perspectiva de liderança no mercado, através de liderança de custo, são expostas alternativas estratégicas de produção direcionadas para o aumento da produtividade, racionalização da produção, integração vertical para trás e a utilização de canais tradicionais de distribuição de vendas⁹. A rivalidade entre as empresas é bastante acentuada, com uma forte disputa por preço e escala, necessitando o desenvolvimento e apoio de fornecedores de equipamentos, materiais e em muitos casos, empresas de design, para a concepção e definição de materiais, baseados em tendências e cópias.

Nesta mesma ótica de padrão de concorrência, é identificado uma relativa baixa qualificação de mão de obra e predomínio de administrações familiares, entretanto, é notável já uma evolução em quesitos como a profissionalização da administração e melhoramento da qualidade do produto, assim como investimentos na automação do processo e aumento da capacidade instalada. Além dos fatores já citados, podemos informar, apesar de não comprovados, práticas de sonegações fiscais, descumprimento de legislação trabalhista, desconsideração das questões ambientais e produção em não-conformidade com as normas técnicas vigentes (CONSTANTINO; ROSA; CORRÊA, BNDES. 2006).

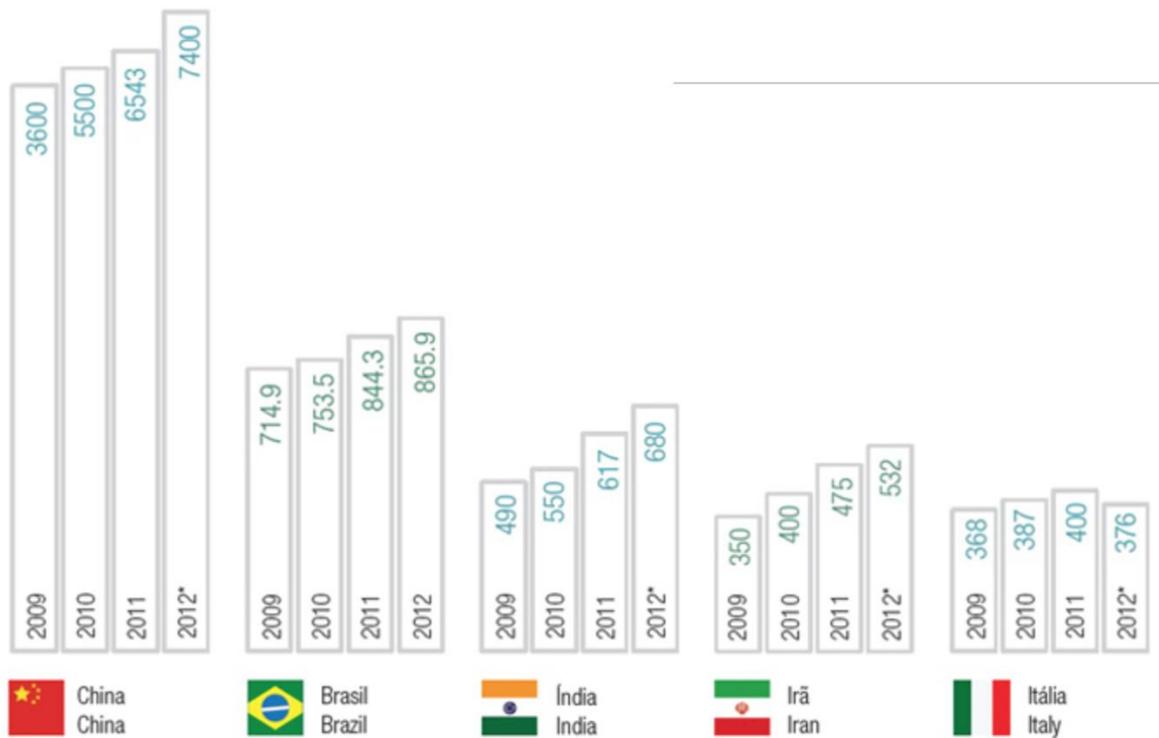
Segundo relatório do BNDES (2006), existem ainda outros fatores e níveis de estruturas de concorrências intermediárias/diferentes, quesitos como tecnologias, níveis de integração vertical, *layout* fabril, grau de automação, sofisticação dos sistemas de gestão e qualificação dos administradores e da mão de obra podem se encontrar em modos bastante variados, possibilitando diversas combinações de estratégias competitivas e de produção nas empresas.

⁹ O principal agente de comercialização é o representante autônomo, que comercializa vários produtos em conjunto, aumentando a competição entre as empresas.

3.3 INDÚSTRIA MUNDIAL

Esta seção englobará informações referentes à indústria de revestimentos cerâmicos em âmbito mundial, de acordo com dados e análises setoriais feitos por especialistas do setor. Primeiramente é importante destacar os principais papéis produtores de cerâmica no mundo, assim como comentar a baixa do comércio das empresas brasileiras com outras economias nos últimos anos por alguns motivos que julgam-se importantes como a valorização do Real, “aquecimento” do mercado interno, e ampla produção e revenda em massa da China para os principais compradores mundiais, entre outras mais específicas.

Gráfico 2 – Principais produtores mundiais de revestimentos cerâmicos (milhões m²)

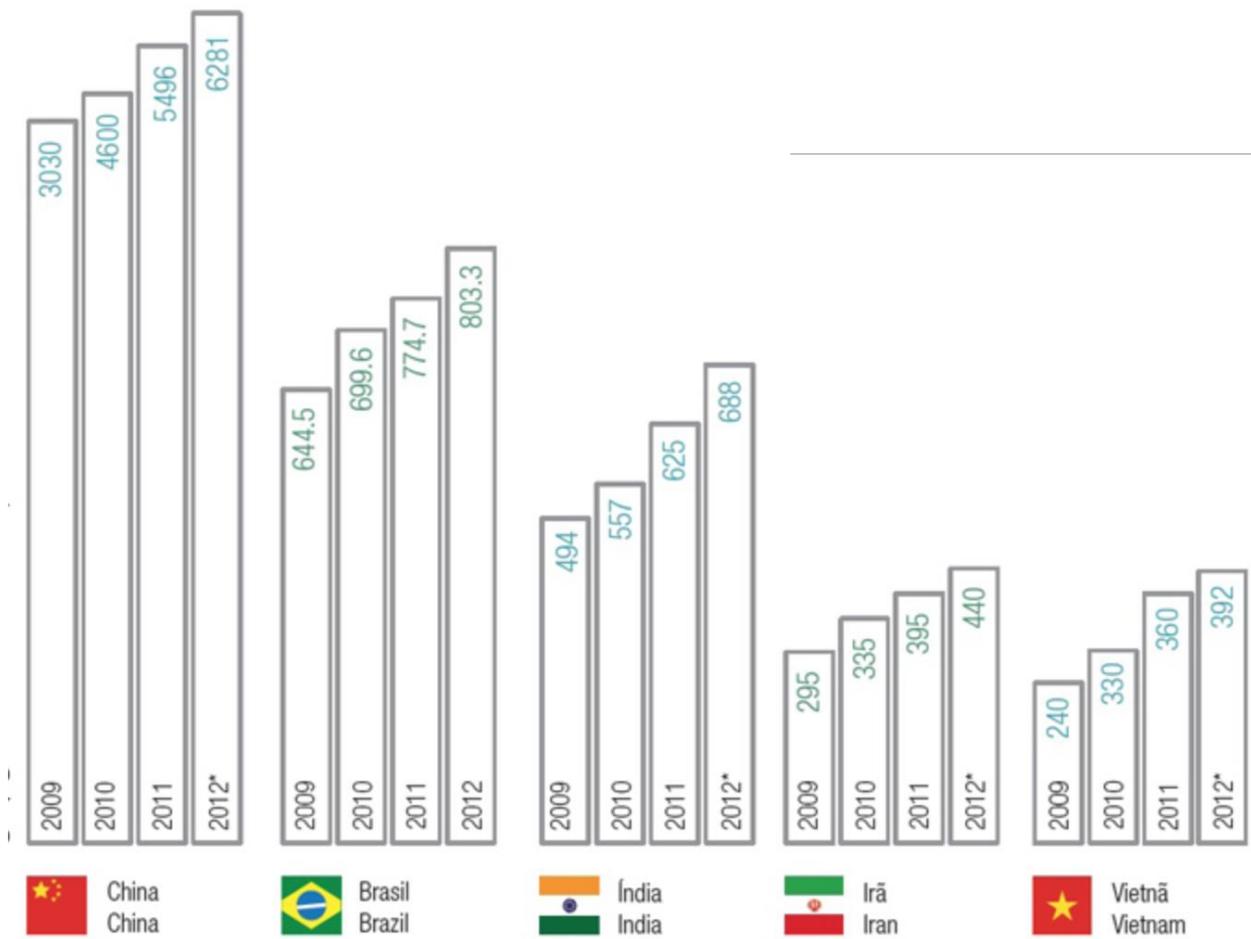


Fonte: ANFACER, 2013

O Gráfico 2 evidencia a superioridade chinesa em relação aos níveis de produção mundial, assim como demonstra o Brasil como segundo maior produtor de revestimentos cerâmicos do mundo. A ANFACER em estudos recentes, já projeta o Brasil com níveis de produção atingindo patamares de 900 milhões de m², um acréscimo de 5% em relação ao ano anterior (2013), com produções totais de 871 milhões de m².

Entre os índices de consumo, a estrutura mundial se mostra semelhante aos de produção, com um contínuo predomínio da China em primeiro lugar, seguido por Brasil, Índia, Irã e Itália. Já nos índices de exportação, apesar da contínua liderança da China, a estrutura dos países se modifica, tornando a Espanha e Itália como principais atuantes perante a venda para mercados externos à suas economias. É importante destacar que as exportações italianas são bastante intensas e concentradas, compreendendo 70% da sua produção total e 50% dos seus destinos para países da Europa como Alemanha, França e Áustria, e os Estados Unidos (CONFIDUSTRIA, 2011). Ao mesmo tempo, percebe-se um comportamento diferente das exportações brasileiras, sendo apenas 7,5% direcionado para exportação. Ambas as informações estão representadas respectivamente, pelos gráficos 3 e 4.

Gráfico 3 – Principais consumidores de revestimento cerâmicos (milhões m²).



Fonte: ANFACER, 2013

Gráfico 4 – Principais exportadores mundiais de revestimento cerâmico (milhões m²).



Fonte: ANFACER, 2013

Entre os principais importadores mundiais, se destacam os Estados Unidos, os maiores do mundo mesmo após a crise financeira de 2008, em que influenciou suas importações em quedas de até 100% (254 milhões m² em 2006 para 124 milhões m² em 2009). Apesar disto, a economia americana se mostra voltando à altos patamares de transações em níveis mundiais. A seguir a Tabela 5 demonstrará os maiores importadores mundiais de revestimentos.

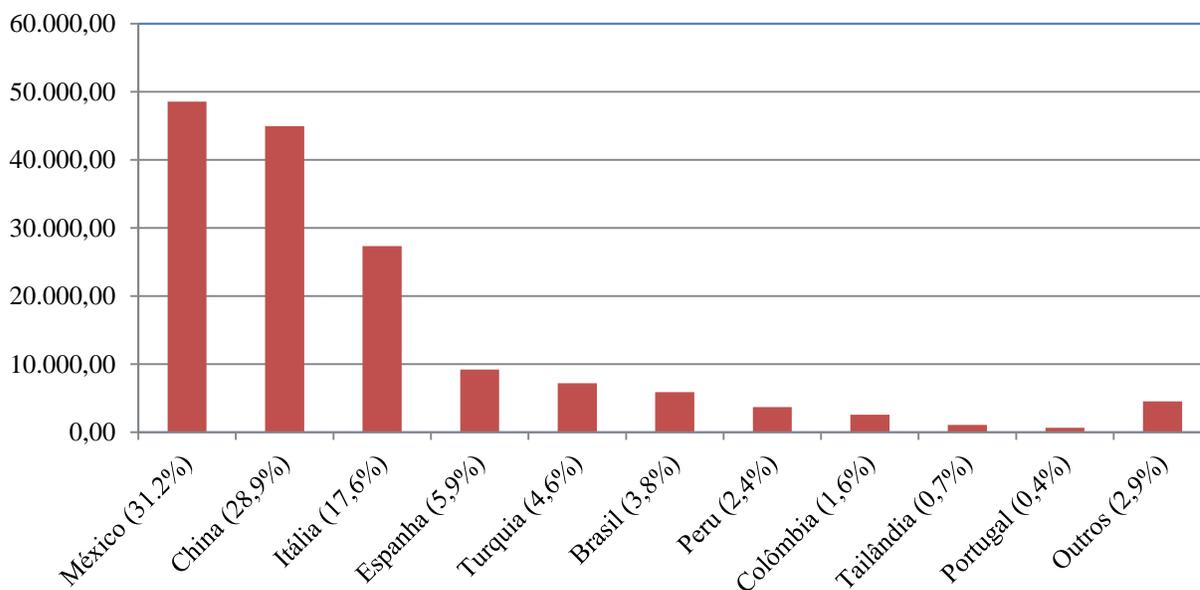
Tabela 5 – Principais importadores de revestimentos cerâmicos do período de 2009-2012 (milhões m²).

<i>País/Ano</i>	2009	2010	2011	2012
Alemanha	78	80	90	98
Arábia Saudita	116	117	129	150
Estados Unidos	124	130	131	139
França	101	103	107	105
Iraque	40	60	79	98
Rússia	30	41	56	70
Outros	1.275	1.440	1.583	1.709
TOTAL	1.764	1.971	2.175	2.358

Fonte: Produzido pelo autor com base em informações da ANFACER, 2013.

Seguindo os dados dos maiores importadores mundiais, os Estados Unidos, é possível abrir as relações comerciais do mesmo para que possamos identificar quais os maiores países vendedores (exportadores), ou seja, as origens das importações americanas.

Gráfico 5 – Origens das importações americanas por país em 2014(mil m²)



Fonte: Produzido pelo autor com base em informações da ANFACER, 2014.

* 2014: projeção com base no realizado janeiro-junho 2014

Com isto, nota-se o Brasil ser o 6º maior país de origem das importações americanas e o México liderando o volume, seguido por China, Itália, Espanha e Turquia. Entretanto, se for considerar os níveis de importações por valor (US\$), a estrutura do ranking se modificaria,

apresentando a Itália em primeiro lugar (preço médio pé² = US\$21) com uma receita de US\$445 milhões, seguido por China (preço médio pé² = US\$9) com uma receita de US\$ 327 milhões, México (preço médio pé² = US\$6) com receita de US\$229 milhões, Espanha (preço médio pé² = US\$15) com uma receita de US\$106 milhões e Brasil (preço médio pé² = US\$7) e com uma receita total de US\$41 milhões (U.S. Department of Commerce, 2013). Isto mostra justamente a especialização de produtores europeus como italianos e espanhóis em produtos diferenciados e portanto, mais caros, assim como a maior comercialização em volume do México e da China por produtos relativamente mais baratos, com sinais de qualidades inferiores.

3.4 INDÚSTRIA BRASILEIRA

Nesta seção, o enfoque de produção, exportação, importação, consumo e toda caracterização da indústria será de acordo com a indústria brasileira de revestimentos cerâmicos. Esta análise servirá como base para a apresentação da Eliane Revestimentos Cerâmicos, por conseguinte, analisar os resultados obtidos em relação ao seu planejamento estratégico estabelecido em 2010 e executado em 2011.

Inicialmente, a produção brasileira em 2014 está em alta, fatores como o “aquecimento” do mercado interno, grandes investimentos em novas infraestruturas devido aos eventos esportivos assim como suas consequências elevaram a produção em relação ao ano anterior em 5%, chegando ao patamar de 900 milhões de m² produzidos.

Tabela 6 – Produção brasileira de revestimentos cerâmicos (milhões m²).

Ano	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Produção	714.91	753.51	844.32	865.86	871.06	914.35
Varição Anual (%)	0,21%	5,40%	12,05%	2,55%	0,60%	4,97%

Fonte: Produzido pelo autor com base nas informações da ANFACER, 2014.

* 2014: projeção com base no realizado janeiro-junho 2014

De acordo com os níveis de produção e os de consumo já apresentados anteriormente, através da diferença entre ambos é possível criar uma forte relação perante aos níveis de exportações brasileiras. Como já dito anteriormente, é notável uma forte queda neste aspecto se for comparado as últimas décadas, mas não caberá aqui discutir as possíveis causas desse

acontecimento¹⁰, mas afirmar que as grandes variações negativas das exportações brasileiras parecem estar se estabilizando, esperando por novas oportunidades e situações econômicas favoráveis para sua (re)comercialização. A seguir será apresentado os níveis de exportações assim como seus principais destinos comerciais no mundo.

Tabela 7 – Níveis de exportações brasileiras (milhões m²).

Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Exportação	102,10	81,42	60,67	57,24	60,06	58,84	63,32	69,03
Variação (%)	-10,72%	-20,26%	-25,48%	-5,66%	4,93%	-2,03%	7,62%	9,02%

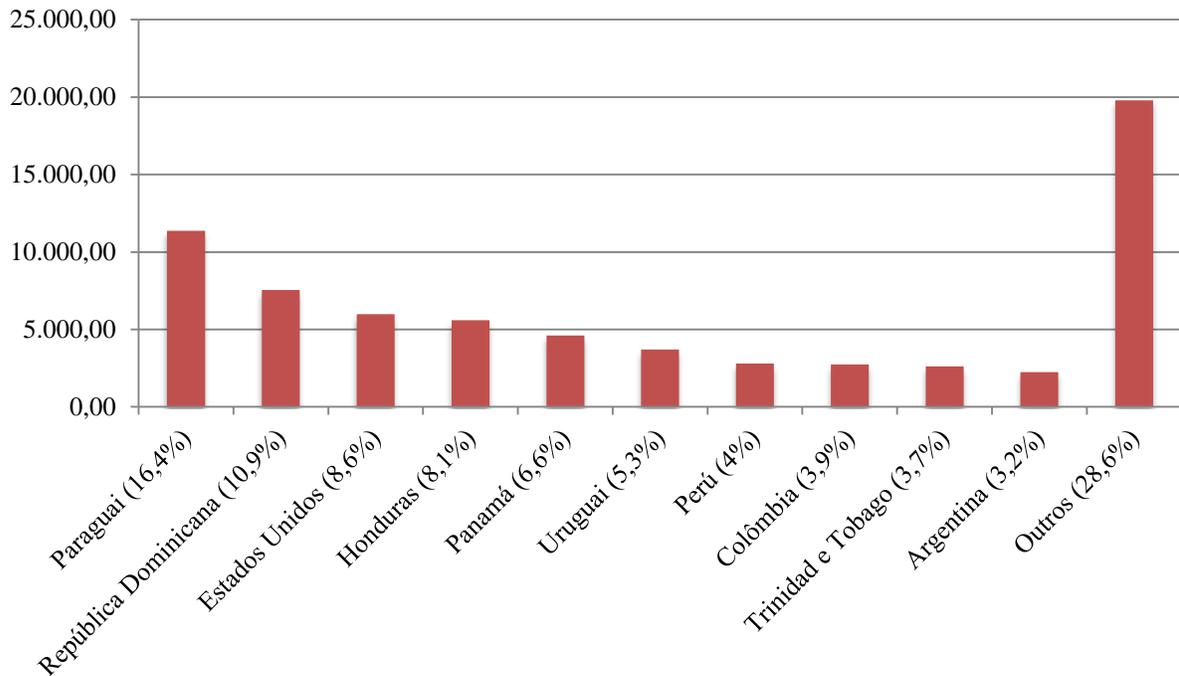
Fonte: Produzido pelo autor com base nas informações da ANFACER, 2014.

* 2014: projeção com base no realizado janeiro-junho 2014

Como afirmado acima, é notável uma relativa estabilizada da queda do nível de exportações brasileiras no início desta década, atingindo metas de crescimento de 7% , algo que não é alcançado desde 2004 (+21,56%) e atualmente atingindo os 9% de crescimento em relação ao ano anterior. Já outro aspecto importante são os destinos das exportações, o Paraguai, juntamente com um mercado bastante ativo nos últimos anos lidera o ranking com 16% das exportações totais, seguido pela República Dominicana, com 10,9% de fatia e os Estados Unidos com 8,6%. Já em receita total (US\$), a estrutura de ranking de exportações se comporta da seguinte maneira, respectivamente de 1º a 5º.: Paraguai; Estados Unidos; República Dominicana; Argentina e Uruguai.

Gráfico 6 – Destino das exportações brasileiras de 2014 (mil m²)

¹⁰ Para esta questão, sugere-se a leitura de PASCOALI, M. Análise da exportação catarinense de revestimento cerâmico do período de 2004 a 2013. UFSC, 2014.



Fonte: Produzido pelo autor com base nas informações da ANFACER, 2014.

* 2014: projeção com base no realizado janeiro-junho 2014

A partir de 2008, surge uma nova modalidade com bastante intensidade no âmbito estratégico de vendas entre as empresas brasileiras, o *outsourcing*, em que é realizado a compra de produtos estrangeiros e revendidos a mercados domésticos e internacionais com o nome e logo da empresa. Isto se tornou uma ferramenta bastante útil por algumas razões justificadas, uma delas é a incapacidade de competição com custos e preços de produtos chineses, aonde muitas vezes se torna mais barato a compra de um produto chinês e pagar pelo seu frete até o Brasil do que simplesmente utilizar de matérias-primas e maquinários próprios para a produção do mesmo produto em questão. Outro fato é a dificuldade e inviabilidade de implantação de linhas de produção de produtos com altíssimos valores agregados, tais como os porcelanatos “lâminas”¹¹, pastilhas de vidro, fachadas ventiladas e cristalato¹². Além de outros fatores estratégicos e

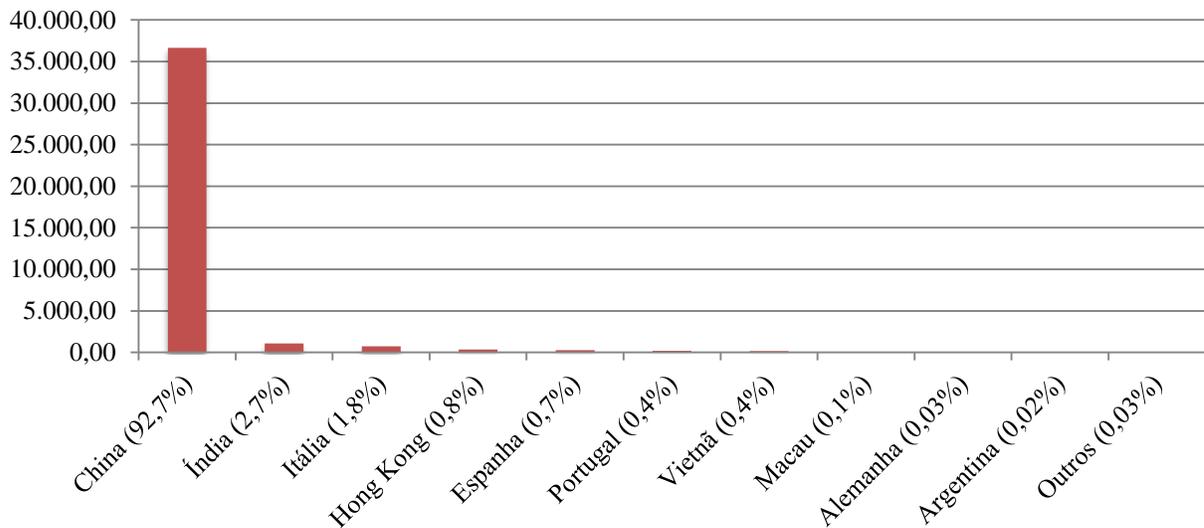
¹¹ Grandes placas de porcelanato podendo chegar a dimensões de 3x1 metros, e espessuras em média de 3mm. Isto torna possível o assentamento encima de revestimentos antigos, por seu grau de flexibilidade, alta resistência e baixo peso.

¹² Porcelanato criado por meio de uma sofisticada técnica de cristalização de material vítreo, importado e patentado do Japão, que chama a atenção pela sua translucidez, alta resistência mecânica, absorção de água nula, alta limpabilidade, resistência a manchas e poluição. A fachada do Shopping Iguatemi JK em São Paulo é revestida com este material inovador.

econômicos, estes direcionamentos impulsionaram os níveis de importações por parte de empresas brasileiras, ao mesmo tempo que (coincidentalmente ou não) viu-se reduzir os níveis de exportação.

O gráfico 7 expõe os níveis de importações atuados no ano de 2014, assim como também indica as origens das mesmas.

Gráfico 7 – Nível e origem das importações brasileiras em 2014 (mil m²)



Fonte: Produzido pelo autor com base nas informações da ANFACER, 2014.

* 2014: projeção com base no realizado janeiro-junho 2014

Segundo a ANFACER, o mercado brasileiro de revestimento cerâmicos é constituído por 93 empresas, com uma maior concentração de instalação no Sul e Sudeste e em expansão para o Nordeste. As principais empresas atuantes de destaque são Eliane, Portobello, Cecrisa/Portinari, Incepa/Rocca, Itagrês, Gail, Elizabeth, Biancogrês, Delta, entre muitas outras espalhadas pelo Brasil.

Hoje em dia a maior feira de exposição de soluções em acabamentos para construção da América Latina uma das mais importantes feiras do setor no mundo se encontra no Brasil, mais especificamente em São Paulo, tendo como público alvo profissionais da arquitetura, design de interiores, revendas, construtoras e compradores internacionais. Evento eminentemente de negócios, conta com participação de centenas de expositores e público superior a 51 mil visitantes, procedentes de mais de 52 países (ANFACER).

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ELIANE 2011-2015

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Eliane Revestimentos Cerâmicos foi fundada em 1960, em Cocal do Sul, com a compra da Cerâmicas Cocal e nomeada de acordo com a filha caçula de Maximiliano Gaidzinski. Foi um período de muitas experiências e com a compra de novos equipamentos e a criação da primeira fábrica denominada de Eliane I, foi iniciado a produção de azulejos decorados. Em 1976, a empresa é ampliada com a criação da Eliane II, dando maior volume de produção. Na mesma década, com preocupações com o desenvolvimento regional e qualificação da mão de obra existente, cria o Colégio Maximiliano Gaidzinski (CMG), que mais tarde irá a fazer parte da estrutura do Instituto Maximiliano Gaidzinski (IMG), juntamente com o Centro de Capacitação e Qualificação de Pessoas (CCQP) e do Centro de Pesquisas e Novos Negócios (2004) (ELIANE, 2014).

Apesar da crise financeira em que o país enfrentava na década de 80, a Eliane se consolidava com pioneiras no setor de revestimentos cerâmicos, a expansão da empresa ocorreu com a aquisição de três indústrias, uma no Espírito Santo, uma em Minas Gerais e outra no Paraná, além da conquista do mercado externo e participações de feiras de exposição internacionais. Na mesma época é inaugurada a Eliane III em Cocal do Sul, com sua produção voltada para peças especiais e de decoração, ampliando o portfólio de produtos existentes.

A década de 90 foi marcada pela inovação e pioneirismo, implantando a primeira fábrica de porcelanatos do país, chegando a atender 97% do mercado brasileiro neste segmento, assim como precursor na obtenção das ISO 9001 e 14001 (ELIANE, 2014).

Ao entrar no século XXI, foi adquirida a Eliane Céramus, no município de Camaçari (BA) após a venda das unidades de ES, MG e PR e suas atividades foram focadas em dois pólos, no Sul (Cocal do Sul) e no Nordeste (Camaçari), cada uma com abrangências de mercados especializadas. Em 2010 a empresa completou 50 anos de história, com 6 unidades fabris produzindo para mais de 15 mil pontos de vendas em território nacional. A Eliane conta também com um centro de distribuição internacional localizada em Dallas, TX, nos Estados Unidos. A escolha da localização, segundo a empresa, são por motivos de centralização da cidade em relação ao território nacional americano assim como os custos de transportes em relação às leis estaduais (ELIANE, 2014).

Atualmente a empresa conta com mais de 2.500 funcionários diretos e sua estrutura hierárquica se dá a partir de um conselho de administração, um conselho de família e um conselho

de sócios, denominada de Max. A empresa é representada por um Presidente Executivo e abaixo, seus diretores correspondentes das áreas financeiras, comerciais e industriais e assim sucessivamente. Apesar de ter denominação de S.A, a Eliane não possui seu capital aberto em bolsa de valores por opção própria (ELIANE, 2014).

O processo utilizado pela Eliane em sua produção é a via úmida e a partir dela, produzida uma variedade de produtos, sem deixar de dar enfoque na especialização e diferenciação dos mesmos. Seu mercado reconhecidamente não é competir mediante custos e sim perante a liderança de diferenciação de produto, deixando a liderança por custos por empresas que adotam processos fabris via seca. De acordo com isso, a Eliane busca constantemente inovações e novas tecnologias de produção, entre elas se destaca a criação da marca de boutique chamada Decortiles, aonde são combinadas a expressão da arte, moda, arquitetura e altas tecnologias, aqui se encontram os produtos destaques “Lâminum”, produtos cimentícios moldados à mão, produtos com acabamentos em ouro, platina e Cristais Swarovski. Aqui se encontram também produtos de acabamentos em tecnologia HD (Alta Definição), mas não exclusivamente. Além da produção de peças com alto valor agregado, há também a produção de azulejos, grês, semi-grês, entre outros (ELIANE, 2014).

A Eliane emprega recursos minerais naturais de forma intensiva, por isso depende fortemente de jazidas, tanto próprias quanto de terceiros. Atualmente esta divisão entre fontes está em 32% próprias e 68% de terceiros (ELIANE, 2014).

Sua produção atual, segundo a empresa está em torno de 3 milhões de m²/mês e faturamento total anual acerca de R\$870 milhões, sendo R\$820 milhões (94%) referentes à vendas no mercado interno e R\$50 milhões (6%) referentes à exportação. Sua abrangência comercial internacional, atinge mais de 80 países em todos os 5 continentes (ELIANE, 2014).

Sua participação em feiras de exposição pode ser resumida na participação nas três maiores e principais feiras do mundo, Cersai (Bologna, Itália), Coverings (Estados Unidos) e Expo Revestir (São Paulo), dando ênfase na sua participação da última, pelo fato de o presidente da empresa presidir o atual mandato da ANFACER, principal organizador do evento. Além da exposição em feiras, há também sua presença com o meio das mídias digitais, através de redes sociais, *blogs* e aplicativos.

4.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Caberá nesta seção expor a estrutura total do Planejamento Estratégico da Eliane Revestimentos Cerâmicos para a execução no período de 2011-2015, não cabendo entretanto, a entrar em análises profundas a respeito de cada ponto específico por algumas razões. A primeira delas é o fato de o PE da empresa estar de acordo estruturalmente e teoricamente com o esquema de PE apresentado no capítulo 2 (FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA), na subseção 2.5 (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO), portanto, definições não serão necessárias, havendo somente alterações óbvias em relação às aplicações das teorias e análises para o setor específico de revestimentos cerâmicos realizados pela empresa. A segunda razão, por questões também óbvias, está de acordo com a confidencialidade de algumas informações presentes no documento. Levando em consideração que não há o desejo de prejudicar ou maleficiar a empresa pela exposição de informações internas e sigilosas, houve um acordo mútuo entre o autor e a empresa em relação a determinados fatos, diz-se “mútuo”, pois esta razão não influencia nem tanto prejudica de alguma forma a apresentação ou o alcance dos objetivos estabelecidos pelo presente trabalho. O terceiro fato é a intensidade e aprofundamento de informações presentes no PE da empresa, um documento empresarial valoroso e carregado de análises setoriais assim como também internas à que tangem a todos as variações de assuntos e segmentos, o que acabaria desviando o rumo do trabalho além de ocupar espaço demasiadamente. Para se ter uma ideia, o documento comporta acerca de 200 páginas de análises minuciosas. O quarto ponto não se trata de uma justificativa mas somente de uma observação. De acordo com a estrutura do PE da Eliane, é possível perceber uma diferença sutil em relação a cronologia dos fatos, como por exemplo a separação e postergação de fatores da Análise da Empresa como a missão, visão e valores da empresa, realizado por uma simples questão de ordenamento da maneira específica de metodologia utilizada pelos controladores da empresa, o que novamente, não intervirá tanto no PE da empresa, quanto para a análise final dos resultados do trabalho.

Segue a estrutura do PE da Eliane Revestimentos Cerâmicos:

- 1. SUMÁRIO EXECUTIVO**
- 2. PREMISSAS FUNDAMENTAIS**
- 3. METODOLOGIA E CRONOGRAMA**
- 4. ANÁLISE DO AMBIENTE**

4.1 Cenário Político-Legal

- 4.1.1 Impactos da legislação sindical e trabalhista na organização e no segmento
- 4.1.2 Impactos da legislação tributária na organização e no segmento
- 4.1.3 Impactos das tarifas públicas na organização e no segmento
- 4.1.4 Impactos de restrições legais na organização e no segmento
- 4.1.5 Impactos da legislação ambiental na organização e no segmento
- 4.1.6 Controle de preços no segmento

4.2 Cenário Econômico

- 4.2.1 Previsões para inflação no país e no segmento
- 4.2.2 Impactos do desemprego no negócio
- 4.2.3 Impacto das variações de preços no negócio
- 4.2.4 Impacto do custo de taxas de energia no negócio
- 4.2.5 Disponibilidade de materiais e recursos humanos para o negócio
- 4.2.6 Impacto da taxa de juros do país no negócio
- 4.2.7 Previsões para taxa de juros no país
- 4.2.8 Estágio atual do ciclo econômico dos produtos e serviços do negócio
- 4.2.9 Impactos da variação cambial no negócio
- 4.2.10 Previsões para taxa do dólar nos próximos meses
- 4.2.11 Previsão de investimentos e financiamentos para o segmento nos próximos anos e nível de saturação do mercado
- 4.2.12 Previsão do crescimento médio anual do PIB das principais nações e regiões do mundo

4.3 Cenário Sociocultural

- 4.3.1 Expectativas das equipes e funcionários em relação ao ambiente de trabalho
- 4.3.2 Impacto das mudanças no estilo de vida dos clientes e consumidores no negócio
- 4.3.3 Oferta de profissionais qualificados
- 4.3.4 Impacto dos movimentos sociais no negócio

4.4 Cenário Tecnológico

- 4.4.1 Aspectos tecnológicos de produtos e serviços e sua influência no negócio
- 4.4.2 Tendências de novas tecnologias para o negócio
- 4.4.3 Novas tendências em equipamentos, máquinas, métodos e sistemas de trabalho
- 4.4.4 Influência da internet no negócio

- 4.4.5 Velocidade do surgimento de novas tecnologias no segmento
- 4.4.6 Recursos necessários para investimento em P&D para sustentabilidade tecnológica do negócio

5. ANÁLISE DO SETOR

5.1 Rivalidade Entre as Empresas do Segmento/Atratividade

- 5.1.1 Número, tamanho e recursos da competição
- 5.1.2 Crescimento do setor
- 5.1.3 Principais alavancas de crescimento
- 5.1.4 Pressão de custos
- 5.1.5 Disputa de preços entre os concorrentes
- 5.1.6 Diferenciação entre os produtos e serviços comercializados pelos concorrentes
- 5.1.7 Custo de saída do negócio

5.2 Poder de Negociação dos Fornecedores

- 5.2.1 Concentração de fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários
- 5.2.2 Facilidade de substituição de produtos e serviços
- 5.2.3 Importância das empresas para os fornecedores e órgãos ambientais
- 5.2.4 Importância dos materiais e serviços adquiridos dos fornecedores para o sucesso dos negócios no setor
- 5.2.5 Diferenciação dos produtos comprados dos fornecedores
- 5.2.6 Custo para mudança de fornecedores
- 5.2.7 Ameaça dos fornecedores entrarem no negócio do setor
- 5.2.8 Poder de negociação com fornecedores

5.3 Poder de Negociação dos Compradores

- 5.3.1 Pressão dos grandes clientes por compras por preços menores
- 5.3.2 Importância do volume de vendas da empresa nos custos dos clientes
- 5.3.3 Padronização de produtos e serviços
- 5.3.4 Custo para clientes mudarem de fornecedores
- 5.3.5 Ameaça dos clientes entrarem no setor produtivo
- 5.3.6 Importância dos produtos e serviços para melhorar o negócio do cliente
- 5.3.7 Nível de informação dos clientes sobre preços e custos do setor
- 5.3.8 Margem de lucro dos clientes

5.4 Ameaça de Novos Entrantes

- 5.4.1 Viabilidade de entrada de pequenos entrantes no negócio
- 5.4.2 Empresas concorrentes com marcas desconhecidas
- 5.4.3 Fidelidade dos clientes em relação aos produtos e serviços
- 5.4.4 Investimentos em infraestrutura, crédito a clientes e produtos
- 5.4.5 Custos dos clientes para troca de fornecedores
- 5.4.6 Patentes de tecnologias dos concorrentes
- 5.4.7 Investimento em pesquisa
- 5.4.8 Investimentos em estrutura física e local de trabalho compatível com a concorrência
- 5.4.9 Exigências do governo que beneficiem empresas existentes ou que limitem a entrada de novas empresas
- 5.4.10 Nível de experiência das empresas estabelecidas
- 5.4.11 Custos das empresas estabelecidas

5.5 Ameaça de Produtos Substitutos

- 5.5.1 Quantidade de serviços e produtos substitutos
- 5.5.2 Custos dos produtos e serviços substitutos
- 5.5.3 Expansão de produtos substitutos

6. ANÁLISE SWOT

7. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

7.1 Mercado Interno

7.2 Mercado Externo

8. DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

8.1 Missão

8.2 Visão

8.3 Objetivos Estratégicos

- 8.3.1 Perspectiva Financeira
- 8.3.2 Perspectiva dos Clientes e Mercados
- 8.3.3 Perspectivas dos Processos Internos
- 8.3.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

8.4 Mapa Estratégico

8.5 Projetos e Indicadores

- 8.6 Competências Chaves**
- 8.7 Valores da Empresa**
- 9. PLANO DE NEGÓCIOS**
- 9.1 Projetos 2011**
- 9.2 Projetos Inseridos nos Objetivos Estratégicos**
- 9.3 Projetos Adiados**
- 9.4 Projetos 2012-2015**
- 9.5 Cenários e Análises de Retorno**
- 9.6 Premissas dos Cenários**
- 9.7 Cronograma dos Projetos**
- 10. RESULTADOS E CONCLUSÕES**
- 10.1 Análise Individual dos Cenários**
- 10.2 Análise Combinada dos Cenários**

De acordo com a exposição do PE, foram destacados as seções 8.3 (Objetivos Estratégicos) e 8.4 (Mapa Estratégico), no qual irão auxiliar as análises finais de resultados e alcances, ou não, dos objetivos finais. Para isto, irá ser necessário aprofundar-se nesta seção para que sejam detalhados os objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa em 2010 (Sabe-se que os objetivos estratégicos são os resultados quantitativos e qualitativos desejados ao final do período do PE) para que se possa realizar uma análise atual do grau de atingimento e sucesso e/ou fracasso dos mesmos estabelecidos.

Após as diversas análises e avaliações rigorosas praticadas pela empresa e o estabelecimento da visão 2011-2015: “Ser uma empresa de expressão mundial em revestimentos, líder no mercado nacional de grandes formatos e com soluções completas, coordenadas e inovadoras, garantindo rentabilidade e retorno aos acionistas”, chegou-se a uma convenção de idealidade a respeito do futuro da empresa através de uma série de 20 objetivos estratégicos específicos divididos por 4 perspectivas: Financeira (F); Clientes e Mercados (CM); Processos Internos (PI) e Aprendizado e Crescimento (AC). Estes 20 objetivos estratégicos serão ilustrados através da Figura 7:

Figura 7 – Visão, perspectivas e objetivos estratégicos da Eliane S/A 2011-2015

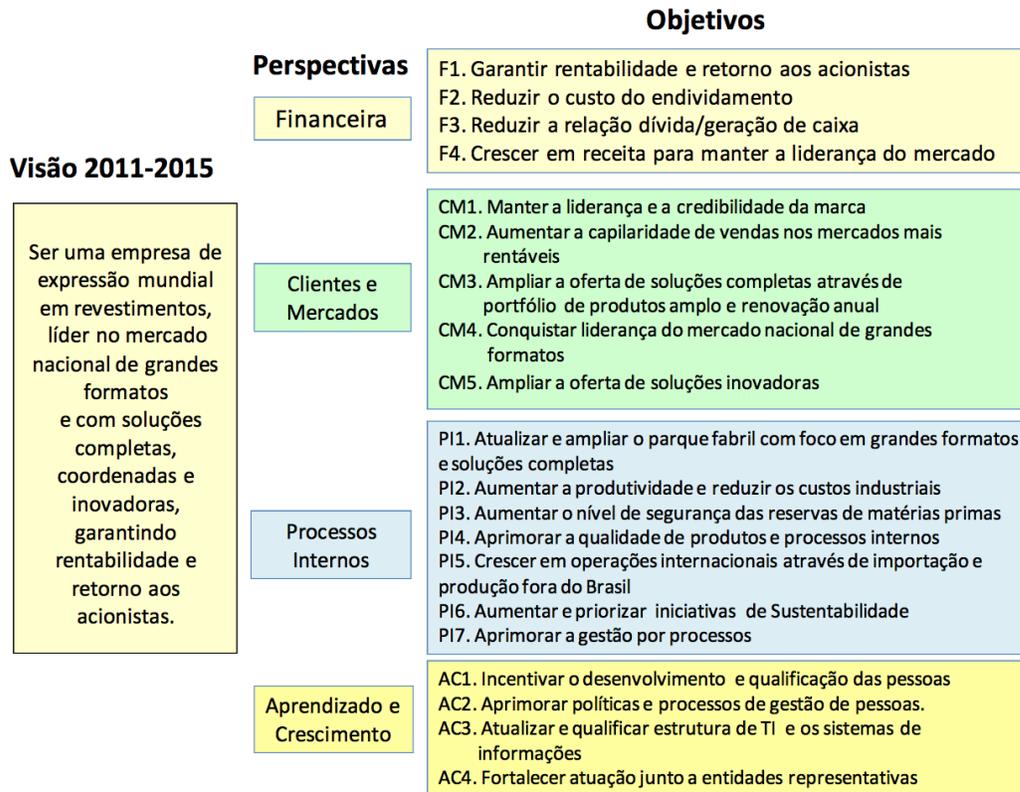


Figura 1 – Visão, perspectivas e objetivos estratégicos.

Fonte: Planejamento Estratégico Eliane S/A, 2010

4.3 ANÁLISE DE RESULTADOS

De acordo com o que foi estabelecido em 2010, objetivo por objetivo serão especificados individualmente e detalhadamente para que se possa realizar uma conclusão macro e geral sobre a porcentagem de atingimento dos objetivos estratégicos de acordo com a performance atual da empresa. Para demonstrar os resultados atuais serão utilizados ferramentas econômicas, estatísticas, financeiras e contábeis, assim como índices de produtividade, faturamento, receitas e lucros. Todas as análises de resultados foram auxiliadas pela diretoria da Eliane S/A através de pesquisas e entrevistas pessoais.

- **F1. Garantir a rentabilidade e retorno aos acionistas**

Tabela 8 – Lucro Líquido, % Lucro Líquido sobre Receita Líquida, Taxa de Crescimento do Lucro Líquido e Distribuição de Dividendos da Eliane S/A do período 2010-2014.

Ano	2010	2011	2012	2013	2014*
Lucro Líquido (R\$)	-9.678.658	-10.065.913	-3.960.262	28.673.408	58.474.765
% Sobre Rec. Líquida	-1,94%	-1,92%	-0,68%	4,62%	8,56%
Taxa de Crescimento	-	-4.00%	60.60%	824.00%	103.90%
Dividendos (R\$)	-	-	-	6.809.934	13.887.756

Fonte: Produzido pelo autor com base em informações financeiras Eliane S/A, 2014

* 2014: projeção com base no realizado janeiro-outubro 2014

Como percebe-se, a rentabilidade e retorno aos acionistas foram atingidos, demonstrando a partir de 2013 uma distribuição de dividendos considerável, algo que não ocorria nos últimos 15 anos da empresa. É importante destacar a relação com a criação de um planejamento estratégico em 2010, somado a diversos outros fatores diretos e indiretos, com o início de uma perspectiva financeira positiva, assim como a taxa de crescimento do lucro líquido, especialmente em 2013, com um acréscimo de 824% em relação à 2012.

- **F2. Reduzir o custo do endividamento**

Custo de endividamento ou custo de capital, segundo a Eliane S/A é representado pela média da taxa de juros paga à dívidas. Segundo a diretoria da empresa, este custo foi significativamente reduzido através de emissão de debêntures¹³ no mercado com o objetivo de obtenção de crédito e obter ganhos de poder de negociação da taxa juros. A tabela 9 demonstra a evolução da taxa média de juros anual.

Tabela 9 – Média mensal da taxa de juros paga em dívida do período 2010-2014

Ano	2010	2011	2012	2013	2014*
Média da Taxa de Juros Paga	1,61	1,60	1,44	1,45	1,40

Fonte: Produzido pelo autor com base nas informações financeiras da Eliane S/A, 2014

* 2014: projeção com base no realizado janeiro-outubro 2014

¹³ Título de crédito representativo de empréstimo que uma companhia faz junto a terceiros e que assegura a seus detentores direito contra a emissora, nas condições constantes da escritura de emissão.

- **F3. Reduzir a relação dívida/geração de caixa**

A relação dívida/geração de caixa, segundo a empresa é uma razão entre os mesmos (no caso da Eliane, geração de caixa é representado pelo EBITDA¹⁴). Seu resultado é simples, indica a quantidade de anos necessários, a partir da geração de caixa atual, para que seja amortizada a dívida por completa. Segundo o mercado financeiro, o número ideal para este índice é entre 2 e 3 entre indústrias de uso intensivo de capital, demonstrando uma período de 2 a 3 anos para que a dívida seja expressamente abatida. A tabela 8 demonstra a situação da Eliane S/A:

Tabela 10 – Relação Dívida/EBITDA da Eliane S/A durante o período 2010-2014

Ano	2010	2011	2012	2013	2014*
Dívida/EBIDTA	5,157	6,694	5,221	3,352	2,479

Fonte: Produzido pelo autor com base nas informações financeiras da Eliane S/A, 2014

* 2014: projeção com base no realizado janeiro-outubro 2014

Como demonstra a tabela 8, em 2014 a Eliane S/A atingiu o índice ideal de 2,479, uma conquista de extrema importância para a empresa, segundo a diretoria da mesma. A expectativa para os próximos anos não é reduzir este índice, mas sim desenvolvê-lo com responsabilidade de modo que possa balancear um certo nível de endividamento com um nível controlado de novos investimentos.

- **F4. Crescer em receita para manter a liderança do mercado**

Por razões de dificuldades de se obter informações de concorrentes de maneira fidedigna, segundo a empresa se torna impreciso afirmar se há uma liderança no setor de forma exata. Mas a mesma garante que se não é líder no quesito receita, é sem dúvidas uma das três principais do Brasil. Segundo a empresa, a evolução da receita é atribuída a principalmente ao crescimento do mercado interno e à criação de produtos de alto valor agregado, com preços relativamente maiores. A seguir se encontra a receita bruta da empresa, sua distinção entre mercado interno e mercado

¹⁴ Earnings before interest, taxes, depreciations and amortizations. É uma medida não-Gaap (ou seja, não faz parte dos Princípios Geralmente Aceitos de Contabilidade)

externo, sua receita líquida, e suas respectivas taxas de crescimento ao longo dos anos:

Tabela 11 – Receita Bruta Total, Receita Bruta MI e ME, Receita Líquida e suas Taxas de Crescimento no período de 2010-2014

Ano	2010	2011	2012	2013	2014*
Receita Bruta (R\$)	632.243.997	668.860.189	738.523.857	790.069.451	868.544.096
Taxa de Crescimento	-	5,79%	10,41%	6,97%	9,93%
MI (R\$)	579.414.115	616.995.973	687.167.939	741.831.748	815.651.847
ME (R\$)	52.829.882	51.864.216	51.355.917	48.237.702	52.892.249
Receita Líquida (R\$)	498.437.134	524.180.126	580.282.465	620.024.132	683.188.725
Taxa de Crescimento	-	5,16%	10,70%	6,84%	10,18%

Fonte: Produzido pelo autor com base em informações financeiras da Eliane S/A, 2014

* 2014: projeção com base no realizado janeiro-outubro 2014

- **CM1. Manter a liderança e a credibilidade da marca**

Em se tratando de liderança de mercado e credibilidade entre os clientes, o posicionamento da Eliane S/A em relação ao resultado alcançado é expressado como positivo. A resposta é baseada através do comprometimento diário com o faturamento de vendas. Este comprometimento é evidenciado por meio de controles internos de vendas, penetração em novos mercados, lançamento de novos produtos e principalmente por ações estratégicas do setor de marketing da empresa. Estas ações foram expressadas como investimentos em mídias especializadas como novos pontos de vendas, conquistas de grandes clientes, e exposições em feiras especializadas no setor.

- **CM2. Aumentar a capilaridade de vendas nos mercados mais rentáveis**

Este objetivo é visto como uma busca constante durante o período 2011-2015 e tratado como uma rede de oportunidades à serem alcançadas. O desejo constante se baseia em buscar rentabilidade e a mesma foi adquirida principalmente pela aquisição de contas especiais e novos segmentos de engenharia e construção civil. Para a Eliane, houve dois mercados mais rentáveis que foram aproveitados de maneira robusta: Mercado interno e marca exclusiva Decortiles. A primeira pelo fato do forte desenvolvimento da economia no segmento de materiais de construção no período e a segunda pelo alto valor agregado desenvolvido especificamente para a linha de produtos Decortiles.

- **CM3. Ampliar a oferta de soluções completas através de portfólio de produtos amplo e renovação anual**

Segundo a Eliane S/A, a empresa se mostra bastante satisfeito neste quesito específico, principalmente por seus *feedbacks* atuais de clientes serem consideravelmente positivos. A ampliação da oferta de produtos de soluções completas é representada pela venda atualmente desde revestimentos, telas de aquecimento de revestimentos (TermoEliane), argamassas e uma disponibilidade de produtos em qualquer tamanho e dimensão similar existente no mercado. Além da criação em 2007 da Eliane Técnica, aonde se oferece serviços como gestão completa de processos, projetos executivos, instalação assistida, acompanhamento técnico integral e gestão centralizada do processo em relação aos produtos de fachada ventilada (Crystalato) . Em relação a renovação a empresa se posiciona de maneira assídua, realizando novos lançamentos periódicos em principalmente três feiras de exposição à nível mundial: Expo Revestir (Brasil) em março, Coverings (Estados Unidos) em abril e Cersai (Itália) em Setembro. Inclusive em 2015, na Expo Revestir, pela primeira vez a Eliane possuirá três estandes distintos de marcas exclusivas: Eliane Revestimentos Cerâmicos, Eliane Técnica e Decortiles.

- **CM4. Conquistar liderança do mercado nacional de grandes formatos**

A diretoria executiva considerava este objetivo estratégico de alta prioridade durante a elaboração do PE em 2010, o motivo é simples: as forças estratégicas de líderes mundiais em produção de cerâmica estavam convergindo para esta tendência. Mercados europeus já estavam se consolidando como líderes em grandes formatos e ainda via-se grande espaço para crescimentos. Com isso, foi inaugurado em 2013 novos formatos de prensas de dimensões 90x90cm e 60x120cm de produção própria, algo que anteriormente era comercializado por via de revenda de produtos importados principalmente oriundos da Itália e China. Por se tratar de tecnologias de alto investimento, atualmente pouquíssimas empresas possuem este tipo de processo no Brasil, podendo considerar a Eliane como uma das principais lideranças, senão líder, em comercialização de grandes formatos, uma tendência mundial que está “quebrando barreiras” no Brasil e possui um gigante espaço de crescimento no mercado americano.

- **CM5. Ampliar a oferta de soluções inovadoras**

Atualmente a Eliane S/A argumenta com firmeza que é a empresa nacional com o maior portfólio de soluções e produtos inovadores no Brasil. Com a criação da marca Decortiles em 2007 e expansão e alastramento da marca em 2011 com o lançamento de estandes específicos e exclusivos à marca em feiras de exposição ao redor do mundo, possibilitou convergir esforços específicos e exclusivos à este conceito. São exemplos de produtos inovadores e exclusivos à Eliane: Lâminum de 3,5mm; ElianeTermo; Patchwork Gold (acabamentos em ouro); Printeps (acabamentos em metais preciosos e cristais Swarovski); Crystalato (fachada ventilada presente no JK Iguatemi, SP) e assentamentos em grandes obras como metrô, arenas esportivas (5 dos 12 estádios da Copa do Mundo de 2014 são revestidos com produtos Eliane), indústrias e aeroportos. Estas últimas com tecnologias avançadas de produtos para uso em vias de alto tráfego. Exemplo disto é a maior agregação de valor e preço às mercadorias comercializadas, refletidas diretamente no índice da empresa representada por Lucro Bruto/M², ou seja, em cada m² vendido, é originado “x” reais de lucro bruto. O preço médio líquido por m² também poderá ser de uma ferramenta útil para a comprovação do atingimento do objetivo.

Tabela 12 – Lucro Bruto/M² e sua taxa de crescimento e Preço Médio Líquido durante o período 2010-2014.

Ano	2010	2011	2012	2013	2014*
Lucro Bruto/M² (R\$/M²)	4,32	4,30	4,96	6,18	7,06
Taxa de Crescimento	-	-4.30%	15.34%	24.59%	0.14%
Preço Médio Líquido	13,24	13,87	15,30	17,46	19,17

Fonte: Produzido pelo autor com base nas informações financeiras da Eliane S/A, 2014

* 2014: projeção com base no realizado janeiro-outubro 2014

- **P1. Atualizar e ampliar o parque fabril com foco em grandes formatos e soluções completas**

Grandes formatos e soluções completas já foram destacados e realizados em objetivos estratégicos anteriores, porém o enfoque da atualização do parque fabril em sua ampliação foi um

dos objetivos estratégicos considerados pela empresa como um objetivo adiado e portanto, não realizado. O motivo do não atingimento do objetivo é expresso pela empresa pelo fato de falta de interesse e priorização em realizar este tipo de investimento e conseqüentemente, adquirir mais dívidas ante ao mercado financeiro.

- **P2. Aumentar a produtividade e reduzir os custos industriais**

Em relação ao cumprimento deste objetivo estratégico, pode-se dividir seu resultado em duas partes. A primeira é em relação à produtividade, segundo os dados da empresa, a produtividade não apresenta um acréscimo, pelo contrário, curiosamente a produtividade da empresa se mostra em um decréscimo em relação à 2010. Este fato se dá pela eficiência máxima de utilização dos fornos (altíssimo gasto energético) em relação à demanda de mercado, ou seja, em momentos de altos estoques ou baixas demandas de peças em formatos pequenos, por exemplo, suas linhas de produção são desligadas, assim como para qualquer outro tipo de produto comercializado. Isto gera uma “produtividade eficiente”, segundo termo utilizado pela diretoria indústria, compensando a constância na produção com a produção de mercadorias com maiores valores agregados, espelhando no resultado de acréscimos de faturamentos assim como os lucros auferidos.

Tabela 13 – Produção (M²) da Eliane S/A no período 2010-2014

Ano	2010	2011	2012	2013	2014*
Produção (M²)	37.230.075	38.093.126	37.974.721	35.067.556	35.841.307

Fonte: Produzido pelo autor com base nas informações financeiras da Eliane S/A

* 2014: projeção com base no realizado janeiro-outubro 2014

A segunda parte se refere aos custos industriais, aonde neste aspecto a Eliane poderá considerar grandes avanços de resultados ao longo do período do PE. O exemplo principal, além dos esforços contínuos da diretoria industrial da redução de custos, foi a transação de uma parcela de uso de matriz energética de gás natural para carvão mineral, aonde através de ganhos de produtividade, se alcançou uma redução de custos em torno de 6%.

- **P3. Aumentar o nível de segurança das reservas de matérias primas**

A Eliane S/A possui atualmente uma divisão entre jazidas próprias e de terceiros de respectivamente 32% e 68%. Com esta proporção, a empresa não diz-se em uma posição extremamente confortável. Portanto, a partir de seus estudos a respeito da “análise do setor”, mais especificamente em “poder de negociação com seus fornecedores”, são realizadas análises de formas e maneiras de negociação assim como graus de poder de barganha sobre os mesmos para que a segurança à respeito das reservas sejam garantidas. Entretanto, a empresa avalia a situação como normal, pois se torna bastante complicado e inviável economicamente em um período de 4 anos de implementação de PE adquirir uma porcentagem de 100% de jazidas próprias, ainda mais levando em consideração o volume necessário para produção e a quantidade de empresas especializadas estabelecidas na região.

- **P4. Aprimorar a qualidade de produtos e processos internos**

Para a Eliane, o aprimoramento da qualidade dos produtos é um gerenciamento que vêm sendo realizado durante todos os dias desde o início do atual mandato da diretoria executiva. O mesmo é realizado por meio de investimentos significativos em P&D, em pesquisas e qualificação de pessoal através do Instituto Maximiliano Gaidzinski, juntamente com seus centros de capacitações e por último um rigoroso controle de qualidade perante ao cumprimento de normas técnicas de caracterização de produtos, tanto em âmbito de mercado interno quanto mercado externo. Paralelamente, em 2010 foi aperfeiçoado o sistema de qualidade de processos internos da empresa, chamado de GMI (Gerência de Matriz Integrada), aonde através de suas divisões em GMR (Gerência de Matriz de Receita) e GMD (Gerência de Matriz de Despesa) é realizado um acompanhamento interno e setorial de cada departamento em relação ao volume de dinheiro gasto de acordo com seus orçamentos. Dando a todos os setores individuais uma perspectiva em relação ao seus gastos e metas de gastos individuais. A empresa está se mostrando bastante satisfeita com este método de controle, pois além de indicar quais departamentos possuem os maiores gastos, também estimulam os mesmos à se manterem dentro do orçamento.

- **P5. Crescer em operações internacionais através de importação e produção fora do Brasil**

Novamente, em relação a este objetivo a Eliane se posiciona de maneira insatisfatória. A mesma proclama que não foi possível a realização deste objetivo específico em qualquer perspectiva. A principal razão portanto, é auferida pela falta de necessidade do mesmo. Durante o período de 2011-2015 o que foi percebido foi um desenvolvimento do mercado interno bastante acentuado, forçando prioridades em relação ao mesmo. Em contrapartida, a situação de comércio internacional não se mostrou favorável com taxas de importação desvantajosas e taxa de câmbio inadequadas para investimentos e exportações.

- **P6. Aumentar e priorizar iniciativas de sustentabilidade**

Preocupada em preservar os recursos naturais, a Eliane investe desde a década de 70 em soluções sustentáveis que possibilitam minimizar o impacto ambiental durante a produção de revestimento cerâmico. A empresa é pioneira do setor a proporcionar ao mercado produtos ecologicamente corretos, através do reaproveitamento de matérias primas durante o processo de fabricação e redução dos desperdícios. Sendo considerada referência, a Eliane investiu nos últimos dez anos mais de R\$ 5 milhões em áreas sustentáveis e ações que contribuem para o cuidado com o meio ambiente. Entre as alternativas geradas pela empresa está a Estação de Tratamento de Efluentes, implantada em 2001, que permite o reaproveitamento de 80% da água utilizada na produção. Na unidade de produção de porcelanato, a empresa chega a reaproveitar 100%. Toda água utilizada pela unidade localizada no município de Cocal do Sul é proveniente do Rio Cocal, que é bombeada e armazenada no lago de captação da empresa. Além disso, a Eliane desenvolveu um sistema de proveito de água das chuvas em uma de suas unidades. O também reaproveitamento de resíduos sólidos gerados é outra forma de controle do impacto ambiental. O lodo originado pela estação de tratamento de efluentes, por exemplo, se torna massa dos produtos. Já os demais rejeitos são britados e retornam ao processo como matéria-prima. Desde 1992, a organização trabalha com o programa de coleta seletiva de lixo, em que cada resíduo recebe destinação específica, como as lâmpadas fluorescentes que vão para empresas especializadas. A melhoria dos processos de produção rendeu à Eliane uma redução de 14% no consumo do Gás Natural. Em 2013, por razões estratégicas, o carvão voltou a fazer parte da matriz energética da empresa. Cerca de 30% do gás natural deu espaço para o carvão mineral. Hoje o carvão é processado de maneira diferente dentro

das unidades. As cinzas são corretamente recolhidas por sistemas pneumáticos, destinadas a silos hermeticamente fechados e encaminhadas à empresas cimentícias, onde são reutilizadas como matéria prima (ELIANE, 2014).

- **P7. Aprimorar a gestão por processos**

Segundo a empresa, o aprimoramento da gestão por processos é considerado com uma busca contínua de qualidade. Uma das principais maneiras que alavancaram este objetivo estratégico são as percepções e trocas de experiências com empresas consolidadas mundialmente em relação à gestão tanto de clientes, operações, inovações, sociais e relativos à legislações.

- **AC1. Incentivar o desenvolvimento e qualificação das pessoas**

Segundo o RH da empresa, durante o período de 2011-2015 foram realizadas inúmeros projetos com o fim de incentivar o desenvolvimento e qualificação de pessoal. A primordial delas é a parceria histórica com o Instituto Maximiliano Gaidzinski, com o fim de oferecer a estudantes de ensino médio uma escolaridade de período integral com especializações técnicas em cerâmica, eletromecânica, bolsas de estudos e estágios remunerados aos alunos que obtiverem os melhores desempenhos acadêmicos. Além disso são oferecidos também bolsas de ensino à funcionários com o ensino médio incompleto, com interesse em realizá-lo de maneira específica à produção e desenvolvimento de revestimentos cerâmicos. Entretanto, há também parcerias recentes formadas com outras instituições de ensino ao redor do estado, entre elas se destacam a ESUCRI, UNISUL Virtual e SATC associada à certificação da FGV. Para o departamento, as ações estratégicas previstas no PE em 2010 foram primordiais para a obtenção dos objetivos estratégicos assim como o desempenho do Recursos Humanos da empresa.

- **AC2. Aprimorar políticas e processos de gestão de pessoas**

Novamente o RH da Eliane considera que o presente objetivo foi atingido com sucesso, o aprimoramento de políticas e processo de gestão de pessoas foi sendo desenvolvido com robustez ao longo destes 4 anos de implementação do PE. Exemplos disto são as revisões em 2012 da

política de remuneração da empresa assim como mudanças nos processos estratégicos sociais, de pessoas e processos propriamente dito. Atualmente a empresa está trabalhando na última a ação estratégica do ano, como prevista no controle de cronograma, a ação se baseia no desenvolvimento, juntamente com empresas especializadas, de padronizações referentes à segurança do trabalho, em vista de reduzir e eliminar as causalidades de acidentes de trabalho.

- **AC3. Atualizar e qualificar a estrutura de TI e os sistemas de informações**

Na realização do PE da Eliane em 2010, as gerências do setor da Tecnologia da Informação participaram efetivamente da criação e estabelecimento de métodos e coordenação da implementação, devido à sua alta importância de controle, organização e fornecimento de dados de desempenho e eficiência da empresa. Tendo isto em vista, foram especificados objetivos específicos para este objetivo estratégico dentro do setor. Exemplos disto são as trocas dos equipamentos como servidores e *data centers*, por outros novos de extrema alta capacidade, desempenho e principalmente confiança e estabilidade, além de um novo arranjo da estrutura de colaboradores de TI. Atualmente, o setor está passando pelo último objetivo específico estabelecido em 2010, a implementação de uma nova ferramenta chamada de BPM (*Buisness Process Management*), aonde será possível gerenciar, controlar e analisar todo e qualquer processo existente dentro da empresa, desde vendas, logística, produção, financeiro, engenharia, importação, exportação, contabilidade e matérias primas. Havendo uma enorme flexibilidade de programação perante às análises desejadas segundo a alta administração. Este processo está atualmente em treinamento e deverá entrar em vigor a partir de janeiro de 2015 e está inteiramente ligado ao PE estabelecido.

- **AC4. Fortalecer atuação junto a entidades representativas**

Neste quesito, acredita-se que a Eliane é quem melhor desempenha a função de participação em entidades representativas no Brasil. Sua explicação é baseada no simples fato de membros da diretoria executiva serem também presidentes das principais entidades de produção de revestimento cerâmico no Brasil assim como estarem efetivamente participando de decisões competentes à ambas organizações. A demonstração deste fato é representado pelo atual presidente

da empresa presidir também o órgão máximo representativo de revestimentos cerâmicos do país, a ANFACER, assim como o diretor industrial da empresa presidir também o SINDICERAM (Sindicato das Indústrias de Cerâmica para Construção e Olaria de Criciúma), no qual representa, perante as autoridades administrativas e judiciárias, os interesses gerais da categoria econômica dos trabalhadores assim como celebrar contratos seletivos de trabalho, entre outras funções regionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou investigar os resultados obtidos a partir dos objetivos estratégicos

estabelecidos pelo Planejamento Estratégico da Eliane Revestimentos Cerâmicos 2011-2015. Para isso foi apresentado a estrutura do Planejamento Estratégico realizado assim como a configuração dos objetivos estratégicos através de quatro perspectivas: Financeira, Clientes e Mercados, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, assim como uma caracterização da empresa de acordo com a visão e direcionamentos da mesma para o período em questão.

Em geral o que se percebeu, foi um resultado positivo em relação aos resultados dos objetivos atualmente, fatores como desenvolvimento do mercado interno, competência dos controladores, controles de gestão bem executadas, e principalmente visão para o aproveitamento de oportunidades de mercado.

Para que seja contemplado uma análise real dos fatos analisados, sugere-se que seja realizada uma conclusão numérica percentual em relação ao atingimento completo/parcial/incompleto dos objetivos estratégicos. Para a realização mesmo, foi adotado uma metodologia própria de análise, atribuindo uma classificação a cada um dos objetivos estratégicos. As categorizações escolhidas foram Completo, atribuindo nota 1 (um); Parcialmente Completo, atribuindo nota 0,5 (meio); e Incompleto, atribuindo nota 0 (zero).

De acordo com a classificação, chegou-se aos seguintes resultados:

- F1, F2, F3, F4, CM1, CM2, CM3, CM4, CM5, P4, P6, P7, AC1, AC2, AC3 e AC4 obtiveram resultados positivos, e portanto, um grau de sucesso total.
- P2 e P3 obtiveram resultados parciais, atingindo os objetivos de modo segmentado ou incompletos.
- P1 e P5 obtiveram resultados falhos, e portanto integralmente incompletos.

Representadas as devidas classificações, é possível fazer um balanço final dos resultados. De 20 objetivos estratégicos, 16 (80%) obtiveram notas 1 (um), 2 (10%) obtiveram a nota 0,5 (meio) e 2 (10%) obtiveram nota 0 (zero).

Portanto, da possibilidade de alcance da nota máxima, 20 (vinte), o resultado geral do Planejamento Estratégico da Eliane S/A foi de 17 (dezessete), representando 85% de eficiência.

Por fim, após a realização da análise de resultados do PE 2011-2015 da Eliane Revestimentos Cerâmicos, sugerem-se itens para elaboração de outros estudos, com o fim de caracterizar maneiras para que os objetivos não alcançados em sua totalidade sejam instruídos. Para

isto, é necessário ter uma conscientização a respeito das variáveis não-ergódicas explicitadas por Keynes em seu livro Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda, em que muitas variáveis econômicas como câmbio, juros, investimentos e confiança dos agentes, e portanto, investimentos, são variáveis incontroláveis e imprevisíveis, cabendo ao empresário saber analisar tendências e aproveitar as oportunidades de maneira eficiente e vantajosa para sua organização.

REFERÊNCIAS

ABRAMAT. Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção. Disponível em: www.abramat.org.br. Acesso em: 21 de Maio de 2014.

ALVES, H. J.; MELCHIADES, F. G.; BOSCHI, A. O. **Levantamento Inicial do Consumo de Energias térmica e elétrica na indústria brasileira de revestimentos cerâmicos**. UFSCar, SP, 2007. Disponível em <http://www.ceramicaindustrial.org.br/pdf/v12n01/v12n1a03.pdf>. Acesso em 16 de Novembro de 2014.

ANFACER. Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos. Disponível em: www.anfacer.org.br. Acesso em: 21 de Maio de 2014

BORN, R. **Construindo o plano estratégico – casos reais e dicas práticas**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

CARIO, S. A. F, et al. **Economia de Santa Catarina: inserção industrial e dinâmica competitiva**. Blumenau: Nova Letra, 2008.

CARVALHO JÚNIOR, Luiz Carlos. **As Estratégias de Crescimento das Empresas Líderes e o Padrão de Concorrência das Indústrias Avícolas e Suinícolas Brasileiras**. Florianópolis: Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, 1997. (Tese de Doutorado) Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses97/carvalho/index.html>>. Acesso em: 13 de Maio
Christensem e Raynor (2003)

CONFIDUSTRIA CERÂMICA. **Indagini statistiche sull'industria italiana**. Disponível em: <http://www.confindustriaceramica.it/site/home/i-settori/piastrelle-di-ceramica.html>. Itália, 2010.

CONSTANTINO, A. O.; ROSA, S. E. S; CORRÊA, A. R. **Panorama do setor de revestimentos cerâmicos**. BNDES Panorama. Setembro de 2006. Publicação encontra-se disponível em: <http://www.bndes.gov.br>

ELIANE S/A (Santa Catarina). **Planejamento Estratégico 2011-2015**. Cocal do Sul, 2010.

ELIANE S/ A (Santa Catarina). **Relatório Análise PEST**. Cocal do Sul, 2014.

ELIANE S/A (Santa Catarina). **Relatório Financeiro Parcial**. Cocal do Sul, 2014.

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

KEYNES, John Maynard. **A Teoria Geral do Emprego do Juro e da Moeda**. Coleção Os Economistas. São Paulo. Nova Cultural, 1996.

LEITE, A. **Estratégia**. Lisboa: Verbo, 1997.

OLIVEIRA, D. P. O. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. O. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1986.

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

SOUZA, Celina. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. IN Sociologias n° 16. Junho/dezembro 2006, p. 20-45.

STAMER, J. M.; MAGGI, C.; SEIBEL, S. **Creating competitive advantage in ceramic tile clusters in Italy, Spain and Brazil**. Report 54. 2001. Duisburgo, Alemanha. Disponível em: <http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2013/4552/pdf/report54.pdf>. Acesso em 15 de Novembro de 2014.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração Estratégica**. Décima Quinta Edição. São Paulo. 2008.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J.,. **Administração Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZANELLA, L. C. H. **Técnicas de pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências Contábeis/UFSC, 2007. 148 p [adaptação: Eleonora Falcão Vieira, Marialice de Moraes].