

Estratégias competitivas e de produção das indústrias de revestimento cerâmico do Pólo de Santa Gertrudes - São Paulo.

Marcela Avelina Costa (UFSCar) marcelavelina@dep.ufscar.br
José Carlos de Toledo (UFSCar) toledo@dep.ufscar.br

Resumo: O presente trabalho realiza uma revisão bibliográfica sobre estratégias competitivas e estratégias de produção e identifica quais dessas estratégias são adotadas no Pólo de Revestimento Cerâmico de Santa Gertrudes estado de São Paulo, dada à importância do Pólo para a economia brasileira. Os resultados indicam que a maioria das empresas do Pólo opta pela estratégia de redução de custos e diferenciação pela qualidade técnica e estética dos produtos e independente da Estratégia Competitiva adotada por essas empresas, definem como prioridade da produção a qualidade e custo.

Palavras-chave: Cerâmica de revestimento; Estratégia competitiva; Estratégia de produção.

1. Introdução

A indústria de Cerâmica para revestimentos no Brasil surgiu a partir de antigas fábricas de tijolos, blocos e telhas de cerâmica vermelha, que no início do século 20 começaram a produzir ladrilhos hidráulicos e, mais tarde, azulejos e pastilhas cerâmicas e de vidros. Foi no início dos anos 70 que a produção atingiu uma demanda continuada, fazendo com que a indústria cerâmica ampliasse significativamente a sua produção, com o surgimento de novas empresas (GORINI e CORREA, 1999).

A indústria brasileira de cerâmica é um setor de grande importância para o país, atualmente sua participação no PIB - Produto Interno Bruto é da ordem de 1%. E com menos de 100 anos a Indústria Brasileira de Cerâmica para Revestimento ocupa a quarta posição no ranking mundial de produtores. O Pólo de Santa Gertrudes-SP representa hoje o segundo maior produtor de revestimentos cerâmico do mundo (ANFACER, 2008).

O aumento da demanda por habitação no mercado interno, o crescimento do mercado externo e o competitivo cenário atual, tem levado às empresas a adotarem estratégias competitivas e de produção para conseguirem se posicionar e manterem-se no mercado.

2. Método de Pesquisa

Este trabalho realiza uma Revisão Bibliográfica sobre estratégias competitivas e de produção e identifica quais dessas estratégias são adotadas no Pólo de Revestimento Cerâmico de Santa Gertrudes, dada a importância do Pólo para a economia brasileira.

Segundo MARCONI e LAKATOS (2007), o método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. A Revisão Bibliográfica consiste numa análise crítica meticulosa e ampla das publicações correntes em uma determinada área do conhecimento. De um modo geral, a Revisão Bibliográfica é realizada como parte inicial de um estudo científico, seja no nível da graduação ou pós-graduação, sendo parte fundamental em uma dissertação de mestrado ou numa tese de doutorado.

3. Identificação do Produto

A cerâmica compreende todos os materiais inorgânicos, não metálicos, obtidos geralmente após tratamento térmico em temperaturas elevadas. O setor industrial de cerâmica é bastante diversificado e segundo a ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERÂMICA (2008), pode ser dividido nos seguintes segmentos:

- **Cerâmica Vermelha:** Compreende aqueles materiais com coloração avermelhada empregados na construção civil (tijolos, blocos, telhas, elementos vazados, lajes, tubos cerâmicos e argilas expandidas) e também utensílios de uso doméstico e de adorno. As lajotas muitas vezes são enquadradas neste grupo, porém o mais correto é em Materiais de Revestimento.
- **Cerâmica de Revestimento ou Placas Cerâmicas:** São aqueles materiais, na forma de placas usadas na construção civil para revestimento de paredes, pisos, bancadas e piscinas de ambientes internos e externos. Recebem designações tais como: azulejo, pastilha, porcelanato, grês, lajota, piso, etc.
- **Materiais Refratários:** Este grupo compreende uma diversidade de produtos, que têm como finalidade suportar temperaturas elevadas nas condições específicas de processo e de operação dos equipamentos industriais, que em geral envolvem esforços mecânicos, ataques químicos, variações bruscas de temperatura e outras solicitações. Para suportar estas solicitações e em função da natureza das mesmas, foram desenvolvidos inúmeros tipos de produtos, a partir de diferentes matérias-primas ou mistura destas. Dessa forma, podemos classificar os produtos refratários quanto à matéria-prima ou componentes químicos principais em: sílica, sílico-aluminoso, aluminoso, mulita, magnesianocromítico, cromítico-magnésiano, carbetto de silício, grafita, carbono, zircônia, zirconita, espinélio e outros.
- **Cerâmica Branca:** Este grupo é bastante diversificado, compreendendo materiais constituídos por um corpo branco e em geral recobertos por uma camada vítrea transparente e incolor e que eram assim agrupados pela cor branca da massa, necessária por razões estéticas e/ou técnicas. Com o advento dos vidrados opacificados, muitos dos produtos enquadrados neste grupo passaram a ser fabricados, sem prejuízo das características para uma dada aplicação, com matérias-primas com certo grau de impurezas, responsáveis pela coloração. Dessa forma é mais adequado subdividir este grupo em: louça sanitária; louça de mesa; isoladores elétricos para alta e baixa tensão; cerâmica artística (decorativa e utilitária); cerâmica técnica para fins diversos, tais como: químico, elétrico, térmico e mecânico.
- **Fritas:** As fritas têm os elementos misturados, queimados e só então moídos. Conhecidas como bases para os esmaltes, são brancas, transparentes mates, etc. São produzidas pela necessidade que há de evitar a solubilidade de alguns dos seus componentes. São fabricadas através da fusão, em torno de 1500 °C em fornos contínuos ou rotativos, e resfriadas em água, formando um tipo de vidro com propriedades e características constantes. Com tal procedimento elimina-se a toxidade de alguns esmaltes crus com compostos de chumbo, que são extremamente tóxicos.

- **Corantes:** Produzem a cor dos esmaltes com óxidos metálicos como o cobre, ferro, manganês, cromo, antimônio, níquel, etc., ou com misturas de óxidos. Os óxidos produzem cores diferentes de acordo com as bases plúmbicas ou alcalinas dos esmaltes.
- **Abrasivos:** Parte da indústria de abrasivos, por utilizarem matérias-primas e processos semelhantes aos da cerâmica, constituem-se num segmento cerâmico. Entre os produtos mais conhecidos podemos citar o óxido de alumínio eletrofundido e o carbetto de silício.
- **Vidro, cal e cimento:** São três importantes segmentos cerâmicos e que, por suas particularidades, são muitas vezes considerados à parte da cerâmica.
- **Cerâmica avançada:** O aprofundamento dos conhecimentos da ciência dos materiais proporcionou ao homem o desenvolvimento de novas tecnologias e aprimoramento das existentes nas mais diferentes áreas, como aeroespacial, eletrônica, nuclear e muitas outras e que passaram a exigir materiais com qualidade excepcionalmente elevada. Tais materiais passaram a ser desenvolvidos a partir de matérias-primas sintéticas de altíssima pureza e por meio de processos rigorosamente controlados. Estes produtos, que podem apresentar os mais diferentes formatos, são fabricados pelo chamado segmento cerâmico de alta tecnologia ou cerâmica avançada. Eles são classificados, de acordo com suas funções, em: eletroeletrônicos, magnéticos, ópticos, químicos, térmicos, mecânicos, biológicos e nucleares. Os produtos deste segmento são de uso intenso e a cada dia tende a se ampliar. Como alguns exemplos, podemos citar: naves espaciais, satélites, usinas nucleares, materiais para implantes em seres humanos, aparelhos de som e de vídeo, suporte de catalisadores para automóveis, sensores (umidade, gases e outros), ferramentas de corte, brinquedos, acendedor de fogão, etc.
- **Isolantes térmicos:** Os produtos deste segmento podem ser classificados em:
 - a) refratários isolantes que se enquadram no segmento de refratários.
 - b) isolantes térmicos não refratários, compreendendo produtos como vermiculita expandida, sílica diatomácea, diatomito, silicato de cálcio, lã de vidro e lã de rocha, que são obtidos por processos distintos ao do item a) e que podem ser utilizados, dependendo do tipo de produto até 1100 °C.
 - c) fibras ou lãs cerâmicas que apresentam características físicas semelhantes às citadas no item b, porém apresentam composições tais como sílica, sílica-alumina, alumina e zircônia, que dependendo do tipo, podem chegar a temperaturas de utilização de 2000 °C ou mais.

O setor de revestimentos cerâmicos integra a indústria de transformação de minerais não metálicos. De sua atividade produtiva resulta uma variedade de produtos utilizados na construção civil, como coberturas de pisos e paredes, entre os quais se destacam os azulejos, ladrilhos, pastilhas e placas cerâmicas, vidrados e não vidrados (GARCIA e SILVA, 2007).

A indústria de Revestimento Cerâmico, objeto deste estudo objetiva-se à fabricação de produtos que proporcionem higienização, embelezamento e durabilidade como revestimentos de obras da construção civil (ROMACHELLI, 2005).

4. Estratégia Competitiva e Estratégia de Produção

A formulação e implementação de Estratégias devem ser baseadas na filosofia da organização, grupo dos princípios básicos, *driving forces*, e atitudes que ajudem a comunicar

as metas, planos e políticas para todos os empregados e que são reforçados pelo comportamento em todos os níveis da organização (HAYES e WHEELWRIGHT, 1984).

O termo Estratégia tem sido empregado em diversas áreas de conhecimento e é comum identificá-lo na área industrial em níveis hierárquicos: corporativo, negócios e funcionais (CARIDADE e TORKOMIAN, 2001).

A Estratégia Corporativa é baseada em modelos de decisões que determinam e revelam os objetivos e os propósitos, produzindo as principais políticas e planos para alcançar as metas e define as áreas de negócios que a empresa atua (QUINN *et al*, 1988).

A Estratégia de Negócio especifica os objetivos e limites de cada unidade de modo a ligar a sua estratégia a Estratégia Corporativa. A Estratégia de Negócio especifica ainda os segmentos de mercado, os produtos e serviços a serem alcançados além de definir as bases para estabelecer e manter uma vantagem competitiva sobre os competidores. Estratégia competitiva é o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidas por uma empresa ou unidade de negócios para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes. A Estratégia Competitiva da unidade de negócio assume uma ação ofensiva ou defensiva em relação à concorrência dependendo de dois fatores principais (PORTER, 1986):

- a) Posição da empresas dentro do setor;
- b) Conhecimento da estrutura do setor (nível empresarial), analisado com base na natureza de competição de cinco forças competitivas: entrantes potenciais, produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e fornecedores e a rivalidade entre as empresas existentes.

Para OHMAE (1983), sem competidores não haveria necessidade de estratégia, pois o único propósito do planejamento estratégico é tornar a empresa apta a ganhar, tão eficientemente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes.

A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial (PORTER, 1985). O nível de competitividade alcançado pela empresa ou unidade de negócios depende de fatores sistêmicos, estruturais ou empresariais.

Segundo COUTINHO e FERRAZ (1994), a capacidade gerencial e operacional da própria empresa, está relacionada às condições macroeconômicas, político-institucionais, regulatórias, infraestruturais e sociais do país onde a empresa está instalada; e às características do mercado, da concorrência e da configuração da indústria ou setor econômico em que a empresa atua.

Cabe notar que, embora os dois primeiros conjuntos de fatores refiram-se a condicionantes externos à empresa, o posicionamento estratégico desta, e, portanto suas decisões e ações, é que irá definir o impacto de tais oportunidades e ameaças do ambiente externo em seu desempenho (NOGUEIRA *et al*, 2001).

A estratégia competitiva inclui os objetivos de longo prazo da empresa ou da unidade de negócios que serão repassados às estratégias funcionais. E, em geral, está baseada em competências acumuladas durante período de tempo relativamente longo (NOGUEIRA *et al*, 2001).

Segundo OHMAE (1998), a estratégia competitiva é boa quando possibilita entender melhor as necessidades dos clientes e cria valor para eles.

As empresas podem descobrir diversos caminhos para atingir sua Estratégia Competitiva, entretanto, pode-se encontrar três Estratégias Genéricas consistentes (podendo ser usadas isoladamente ou de forma combinada) para criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria (PORTER, 1986).

As abordagens estratégicas genéricas para superar outras empresas em um segmento industrial são definidas por PORTER (1986).

- Liderança no Custo Total: oferta de produtos e serviços a custos ou preços mais baixos;
- Diferenciação: uma ou mais dimensões diferenciadas dos produtos e serviços;
- Enfoque: prioriza um segmento do mercado através de custo ou diferenciação;

A estratégia de produção constitui-se dos planos, políticas e programas de ações implementados pela empresa, mais especificamente pela função produção (nas áreas de decisão), para que as prioridades competitivas da produção (custo, entrega, flexibilidade qualidade e serviço) sejam alcançadas, em consonância com as demais estratégias funcionais e com a estratégia competitiva da empresa (VANALLE, 1995).

O conteúdo de uma estratégia de produção, contemplando prioridades e áreas de decisão, e sua subordinação à estratégia competitiva da empresa está ilustrado na Figura 1.

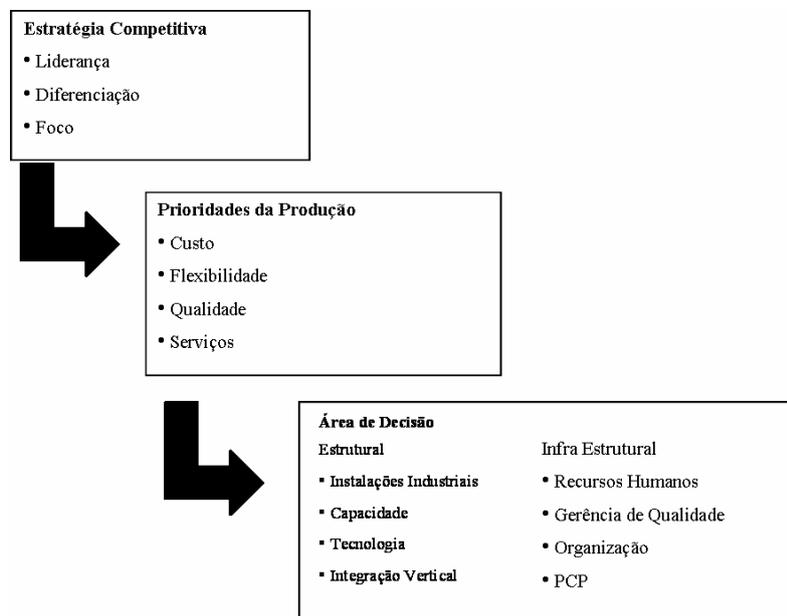


Figura 1 – Estratégia competitiva e estratégia de produção. Fonte: Adaptado de Caridade e Torkomian (2001).

O conceito de Estratégia de Produção proposto por SKINNER (1969) critica o sistema de produção fordista e argumenta que diferentes empresas apresentam diferentes forças e fraquezas e podem escolher competir de formas diferentes. Similarmente, diferentes sistemas de produção apresentam características operacionais específicas e não padronizados, além disso, a tarefa da função produção é construir um sistema que, através de uma série de inter-

relações e decisões internas, reflete as prioridades e *trade-offs* implícitos da situação competitiva e estratégica da empresa.

Autores como HAYES (1985), WHEELWRIGHT (1984), SKINNER (1974), HÖRTE *et al*, (1987), LEONG, SNYDER e WARD (1980) e VANALLE (1995), caracterizam a estratégia de produção como sendo uma coleção de decisões individuais que afetam a capacidade da empresa encontrar seus objetivos a longo prazo. De acordo com esses autores, as prioridades competitivas necessárias para competir com sucesso deveriam refletir a estratégia de negócios e também fornecer o critério ou missão que, juntamente com as áreas de decisão, seria avaliada. Essa missão, geralmente, é representada por cinco diferentes dimensões ou prioridades competitivas da produção, sendo estas: custo, entrega, flexibilidade, qualidade e serviço (GARVIN, 1993).

As Prioridades Competitivas devem compor um conjunto consistente de prioridades que orientarão os programas a serem implementados pela função Produção de uma empresa. Desse modo não devem ser confundidas com as Estratégias Competitivas Genéricas (PORTER, 1986). Estas abrangem as alternativas de competição de uma Unidade de Negócios nos segmentos de mercado escolhidos e que, portanto, condicionam a definição de todas as estratégias funcionais, inclusive da Estratégia de Produção.

5. O Setor de Revestimento Cerâmico

Neste item, será abordado inicialmente o setor de revestimentos cerâmico mundial e a seguir a indústria brasileira, dando ênfase as Indústrias de Revestimento Cerâmico do Pólo de Santa Gertrudes, São Paulo.

5.1 O Mercado Mundial

Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento ANFACER (2008), a China, Espanha, Brasil, Itália e Índia são respectivamente os maiores produtores de cerâmica de revestimentos do mundo, conforme pode ser observado na Figura 2. Embora a China seja a maior produtora mundial, a Itália é a líder mundial no setor de revestimentos cerâmicos e detém as mais modernas tecnologias de produção. Abriga as maiores e mais modernas indústrias de cerâmicas, além dos principais centros de pesquisa e desenvolvimento de produtos. Também é na Itália que ocorrem os principais eventos do setor como a Feira Internacional de Bolonha (BNDES, 2000).

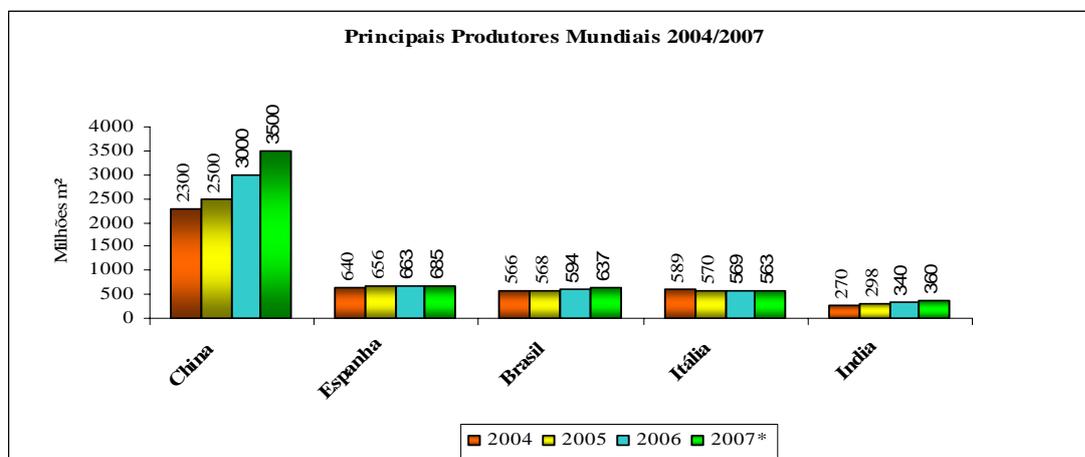


Figura 2 - Principais Produtores Mundiais de Cerâmica de Revestimento. Fonte: Anfacer (2008).

No que diz respeito às vendas para o mercado externo nos últimos anos, os principais exportadores são de acordo com a Figura 3: China, Itália, Espanha, Brasil e Turquia.

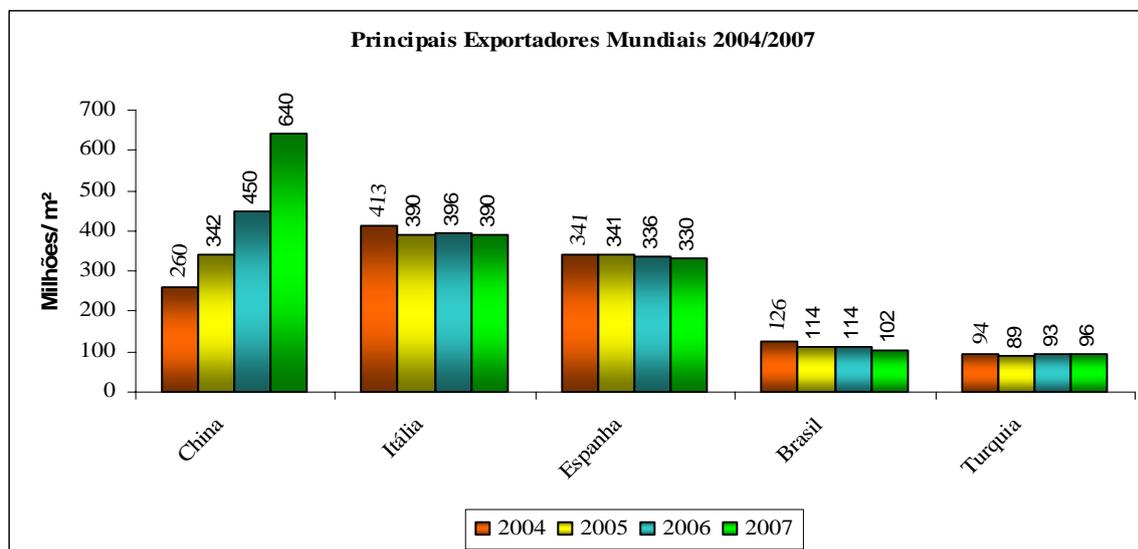


Figura 3 - Principais Exportadores Mundiais. Fonte: Anfacer (2008).

5.2 A Indústria Brasileira de Revestimento Cerâmico

Segundo a ANFACER (2008), o Brasil ocupa posição de destaque na indústria de revestimentos cerâmicos mundial. Com menos de 100 anos a indústria brasileira de revestimentos cerâmicos é um dos principais protagonistas no cenário mundial. Possui o segundo maior mercado consumidor (534,7 milhões de m²), é o quarto maior exportador (102 milhões de m²) e ocupa a terceira posição no ranking mundial de produtores. O setor de revestimentos cerâmicos do Brasil é constituído por 94 empresas, com 117 plantas industriais. Instaladas em 18 estados brasileiros, essas empresas têm sua maior concentração em São Paulo e Santa Catarina e estão em expansão na região nordeste do país.

O setor no Brasil é bastante heterogêneo, possui empresas de grande, médio e pequeno porte, controladas por capital nacional que produzem todos os tipos de produtos cerâmicos, desde os de maior qualidade até aqueles que competem basicamente via preço (GARCIA e SILVA, 2007).

Constitui-se em um segmento produtivo de capital essencialmente nacional, é também um grande gerador de empregos, com mais de 25 mil postos de trabalho diretos e em torno de 200 mil indiretos, ao longo de sua cadeia produtiva.

Uma característica típica da produção brasileira e única no cenário mundial do setor é a utilização de dois processos produtivos distintos em seu parque industrial: a Via Seca e a Via Úmida.

A indústria brasileira possui uma capacidade instalada de 698 milhões de m² devendo atingir, em 2008, 726 milhões de m². Em 2007, foram produzidos 637,1 milhões de m² e vendidos 636,8 milhões de m² (mercado interno mais exportações). As vendas totais tiveram crescimento de 10% no ano.

A figura 4 mostra a evolução da capacidade produtiva das indústrias de revestimentos cerâmico brasileira.

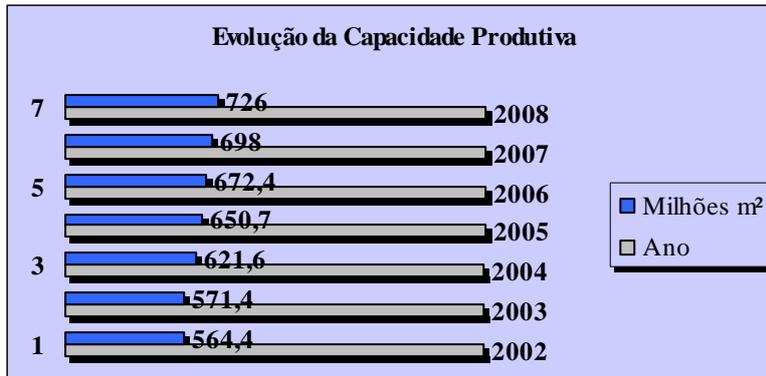


Figura 4 - Evolução da Capacidade Produtiva. Fonte: Anfacer (2008).

De acordo com a ANFACER (2008), em 2007, o Brasil exportou para 130 países de todos os continentes, totalizando US\$ 394 milhões. Em volume, as exportações atingiram 102 milhões de m². Desde 2000, as vendas externas cresceram 180%. Os dez principais destinos das exportações brasileiras são em seqüência conforme figura 5: EUA, Argentina, Paraguai, Chile, República Dominicana, África do Sul, Canadá, Costa Rica, Trinidad e Tobago e Jamaica.

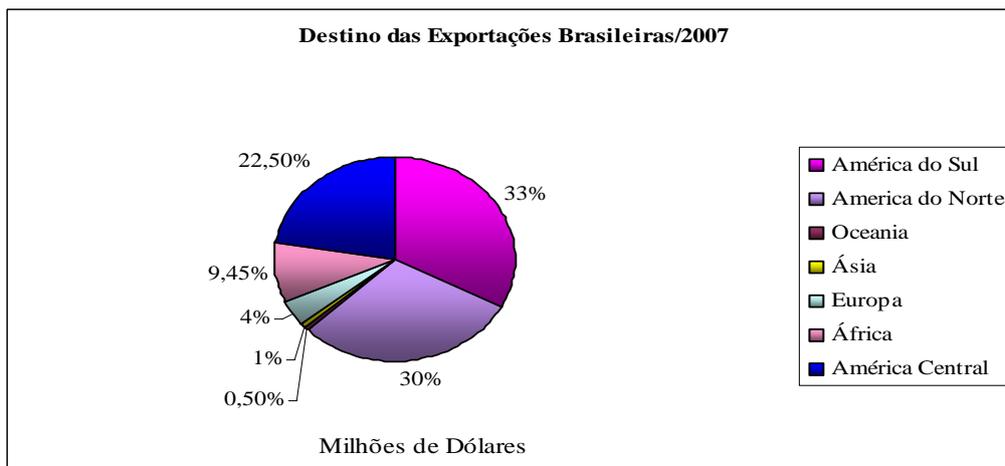


Figura 5 - Destino das exportações brasileiras. Fonte: Anfacer (2008)

5.3 As Indústrias de Revestimentos Cerâmicos do Pólo de Santa Gertrudes

O Pólo Cerâmico de Santa Gertrudes localiza-se no Estado de São Paulo, sudeste do Brasil e abrange a região central, englobando as cidades: Santa Gertrudes, Cordeirópolis, Rio Claro, Limeira, Araras, Piracicaba e Iracemápolis situadas em um raio de 50 km em torno da cidade Pólo. A localização é privilegiada devido ao fácil acesso de rodovias facilitando o escoamento dos produtos e devido à proximidade dos grandes centros consumidores (Estado de São Paulo). Outro fator importante é a disponibilidade de "Argila" (matéria-prima fundamental). Os principais atores do Pólo são as cerâmicas de Pisos e Revestimentos Cerâmicos produzidos com tecnologia de produção de massa cerâmica conhecida por "VIA SECA" (CARIDADE e TORKOMIAM, 2001).

O Pólo é constituído por 36 empresas de grande, médio e pequeno porte, sendo responsável por 86% da produção do Estado de São Paulo (ANFACER, 2008). Atualmente

representa o 2º maior produtor de revestimento cerâmico do mundo com uma produção de 360 milhões de m² no ano de 2007 (INSTITUTO GEOLÓGICO, 2008).

O pólo de Santa Gertrudes é responsável por 50% da produção nacional e 15% do total das exportações. Esse pólo originou-se de pequenos empreendimentos, em geral ligados inicialmente à produção de tijolos e telhas, e expandiu-se produzindo revestimentos mais baratos aos consumidores de renda média/baixa. Embalados pela descoberta de um tipo especial de matéria-prima, argila que não precisa ser misturada a outros componentes (VICARI *et al.*, 2005). Nos últimos anos, os investimentos se dirigiram à expansão da capacidade produtiva por intermédio de aquisição, instalação de novas plantas e modernização de plantas pré-existentes. Segundo GORINI e CORREA (1999), grande parte das empresas investiram na melhoria de seu processo produtivo seja na substituição de equipamentos, na ampliação da capacidade produtiva ou no desenvolvimento de novos produtos. Desta forma, a expansão recente implicou, concomitantemente, um processo de modernização tecnológica, ainda em curso, que contribuiu para o aumento da produtividade de um importante núcleo de empresas locais (FERRAZ, 2002).

De um modo geral, a argila (principal matéria prima) pode ser fornecida às produtoras de revestimento por intermédio de mineradoras - beneficiadoras de seu próprio grupo ou não. Entretanto no pólo de Santa Gertrudes, as empresas ou grupo de empresas mais importantes possuem a sua própria jazida e internalizam a atividade de extração e beneficiamento da matéria prima. Algumas das empresas mineradoras - beneficiadoras ligadas aos grandes fabricantes de revestimento, além de garantirem o suprimento de suas controladoras, comercializam argila (bruta ou moída) para terceiros (FERRAZ, 2002).

5.3.1 A Estratégia Competitiva adotada nas Indústrias de Revestimento Cerâmico de Santa Gertrudes

De um modo geral e tendo como referência a abordagem de PORTER (1986), relativa às estratégias competitivas genéricas, pode-se afirmar que a liderança em custo é uma característica marcante da maior parte das indústrias de Santa Gertrudes. Isto se dá pela existência de uma matéria-prima que torna mais barata a produção, pois elimina etapas do processo produtivo e não requer mistura de outros elementos. Esta característica desenhou uma orientação das empresas para a exploração desta vantagem. Observa-se também que a diferenciação é definida pelas empresas em termos da melhoria técnica dos produtos e conformidade com as especificações da norma, a diferenciação do produto principalmente pela velocidade nas mudanças estéticas/design e fortalecimento da marca. Mesmo definindo custo como estratégias genéricas buscam a constante melhoria da qualidade técnica e da estética dos produtos (CARIDADE e TORKOMIAN, 2001).

Ainda tendo como referência a abordagem de PORTER (1986), relativa às estratégias competitivas genéricas, pode-se afirmar que há um grupo de empresas no pólo que adotam uma estratégia que envolve foco e diferenciação, direcionando todas as suas atividades para atender um determinado grupo comprador, no caso o público de alto poder aquisitivo, e diferenciam-se pelo produto e pela marca. Entre as prioridades competitivas descritas por GARVIN (1993), essa estratégia evidencia a qualidade, a flexibilidade e o nível de serviço. Evidentemente custos e entrega não deixam de ser relevantes, mas possuem grau de importância secundário. Para viabilizar essa estratégia competitiva, tais empresas adotam uma estratégia de produção com as seguintes características nas áreas estruturais: possui uma única planta com alta capacidade produtiva (a planta é dividida em unidades especializadas em

determinados produtos), investe em desenvolvimento próprio de produtos, utiliza tecnologia de produto e de processo bem desenvolvida e possui um grau de integração vertical significativo. No que diz respeito às áreas infra-estruturais, implementa técnicas de controle de processo e de gestão da produção e da qualidade relativamente sofisticadas por meio de uma estrutura administrativa especializada e profissionalizada (NOGUEIRA *et al*, 2001).

Um segundo grupo de empresas do pólo de Santa Gertrudes utiliza a estratégia de diferenciação da marca e qualidade de seus produtos que são direcionados a diferentes segmentos de mercado. Este atua com duas marcas, uma visando atingir consumidores de alto poder aquisitivo e outra, públicos de faixas de renda menores. O padrão de qualidade e o preço são estabelecidos de acordo com as características de cada um desses segmentos. Para atender a essa estratégia competitiva, operam com volumes elevados de produção em diversas plantas distribuídas por alguns estados do país, contando com estruturas de produção e gestão relativamente sofisticadas e profissionalizadas (NOGUEIRA *et al*, 2001).

Há também um terceiro grupo de empresas produtoras de cerâmica de revestimento que diante da forte concorrência modificou sua Estratégia Competitiva, antes baseada em custo, para uma estratégia de diferenciação pela qualidade técnica e tipologia dos produtos, atuando no segmento de mercado com nível de renda intermediário e enfocando o mercado de produtos complementares aos revestimentos: rodapés e faixas decorativas. Neste grupo também inclui empresas que atuam no mercado com renda intermediária implicando em produtos de qualidade técnica e estética diferenciada. A diferença está na busca do menor preço no mercado. Para viabilizar tal estratégia, a empresa emprega massa cerâmica produzida por “via seca” que reduz o custo da massa (segundo a empresa) e ampliou sua capacidade produtiva. A linha de produtos possui significativa tecnologia na área de desenvolvimento e design. A área de gestão da empresa enfocou a gestão da qualidade. Atua em todo o mercado sendo o Estado de São Paulo o principal mercado consumidor (CARIDADE e TORKOMIAN, 2001).

Finalizando, um quarto grupo de empresas de cerâmica de revestimento que se destina ao segmento de mercado de baixa renda, com um reduzido número de produtos, produção de grandes lotes e com integração para trás. O posicionamento do mercado tem como vantagem competitiva produtos com menor preço. Com esse objetivo, a empresa triplicou sua capacidade produtiva nos embora não tenha ampliado seu nível de automatização. Na área de gestão, a empresa é dependente dos fornecedores de insumos e equipamentos e os controles de produto final são feitos externamente (ANFACER, 2008).

6. Considerações Finais

O Pólo de cerâmica para revestimento de Santa Gertrudes, constituído por 36 empresas de grande, médio e pequeno porte, é responsável por 86% da produção do Estado de São Paulo, e atualmente representa o 2º maior produtor de revestimento cerâmico do mundo, com uma produção de 360 milhões de m² no ano de 2007.

Nas indústrias de cerâmica para revestimento do Pólo de Santa Gertrudes conceito de Estratégia de Produção se resume nas decisões estruturais de capacidade e tecnologia de produto. De certa forma, esse comportamento gerou uma grande competição entre as empresas do pólo, que resultou na perda da lucratividade para as empresas. Como meio de “driblar” esta situação, as empresas vêm buscando meios de permanecerem no mercado e encontrar novas contribuições da função produção: qualidade, flexibilidade e serviços.

Cada grupo de empresas trabalha com estratégias competitivas e de produção diferentes. Aqui cabe lembrar que, mesmo para grupos citados no texto, existem diferenças de estratégias entre as empresas que os compõem, foram agrupados em razão de semelhanças no porte, público alvo e tipo produção. Essas empresas atuam com níveis diferentes de eficiência, eficácia e rentabilidade. A inovação tecnológica também está presente nas empresas que buscam melhorar suas tecnologias de produção e em consequência à própria produção, mas esse processo de inovação também difere entre as empresas em razão inclusive do poder aquisitivo de cada uma.

Entretanto é importante observar que algumas empresas mesmo tendo algumas ações na área de estrutura e gestão não desenvolvem necessariamente estratégias capazes de ampliarem e/ou manterem alguma vantagem competitiva. Uma forma para que estas empresas ampliarem sua vantagem competitiva seria incorporando prioridades da função produção.

Um fator que poderá impulsionar as empresas a adotarem estratégias competitivas e de produção mais eficazes é o próprio crescimento da demanda, tanto do mercado interno quanto no mercado externo. Pois assim estarão definindo um posicionamento estratégico para que possam se sustentar no mercado.

7. Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERÂMICA - ABC. Disponível em: <<http://www.abceram.org.br>>. Acesso em: 10 junho. 2008.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE FABRICANTES DE CERÂMICA DE REVESTIMENTO -ANFACER. Disponível em:<<http://www.anfacer.org.br>>. Acesso em: 20 abril. 2008.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/informe.asp>>. Acesso em: 18 abril, 2008.

CARIDADE, M. D.; TORKOMIAN, A.L.V. Estratégias de produção das empresas cerâmicas de Santa Gertrudes. *Cerâmica Industrial*, v.6, n.1, p31-39, jan-fev 2001.

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

FERRAZ.G. *Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impacto das zonas de livre comercio*.:Universidade Estadual de Campinas - Instituto de Economia, set, 2002. Disponível em:<<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo>>. Acesso em: 22 março. 2008.

GARCIA, R.; SILVA, G.S. *RELATÓRIO SETORIAL – FINAL*. Finep, junho, 2007. Disponível em: http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial_final/relatorio_setorial_final_impresao.asp. Acesso em: 12 abril, 2008.

GARVIN, D.A. “Manufacturing Strategic Planning”. *California Management Review*, summer, 1993.

GORINI, A.P.F.; CORREA, A.R . In: BNDES-Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social: *Cerâmica para Revestimentos*, Setorial 10, set, p-201-251, Rio de Janeiro, 1999).

HAYES, R.H.: “Strategic planning – forward in reverse?”. *Harvard Business Review*, nov-dec, 1985.

HAYES, R.H. ; WHEELWRIGHT, S.C. *Restoring our competitive edge- competing throught manufacturing*. New York, John Wiley & Sons, 1984.

HÖRTE, S.A.; LINDBERG, P.; TUNALV, C. “Manufacturing strategies in Sweden”. *International Journal of Production Research*, v. 25, n. 11, 1987.

INSTITUTO GEOLOGICO – IG. Disponível em:<<http://www.igeologico.sp.gov.br/ler>>. Acesso em: 22 fev 2008.

LEONG, G.K.; SNYDER, D.L.; WARD, P.T. “Research in the process and content of manufacturing strategy”. *OMEGA International Journal of Management Science*, v. 18, n. 2, 1980.

- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6ª ed., 4ª reimpr. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.
- NOGUEIRA, E.; FILHO, A.G.A.; TORKOMIAN, A.L.V. Empresas de revestimento cerâmico e suas estratégias Competitivas e de produção. *Gestão & Produção*, v.8, n.1, p.84-99, abr, 2001.
- OHMAE, K.: “Voltando à estratégia”. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- PORTER, M. E.: *Competitive Advantage: Creating asn sustaining superior performance*. The Free Press. New York. 1985.
- PORTER, M. E.: *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro, Ed. Campos, 1986.
- QUINN, J.B.; MINTZERG, H.; JAMES, J.M.: *The strategy processes – concepts, context and cases*. Prentice Hall International, Inc, 1998.
- ROMACHELLI, J. C.: *"Processo de desenvolvimento de produtos na indústria de revestimentos cerâmicos: Estudo de caso em fabricantes que utilizam o processo de moagem a úmido, de moagem a seco e colorifícios"*. São Carlos, UFSCar, dissertação de mestrado, 1995.
- SKINNER, W.: *Manufacturing – Missing link in corporate strategy*. Harvard Business Review, pp136-145, May,1969.
- VANALLE, R.M.: *Estratégia de produção e prioridades competitivas no setor de autopeças*. São Carlos, EESC-USP, Tese de doutorado, 1995.
- VICARI, F. M.; CARPINETI, L.C.R.; CORDOZA, E.; GEROLAMO, M.C.: Análise das características de aglomerados de pequenas e médias empresas: os casos de Ibitinga e Santa Gertrudes. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXV.; 2005, Porto Alegre. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0706_0442.pdf>. Acesso em: 01 julho, 2008.
- WHEELWRIGHT, S.C. “Manufacturing strategy: defining the missing link”. *Strategic Management Journal*, v. 5, 1984.