

Considerações Logísticas e Estratégicas que Levaram a Incefra a Optar pela Instalação de Duas Novas Empresas na Bahia

João Adriano Ribeiro e Carlos Alberto Quintal

Incefra – Indústrias Cerâmicas Fragnano Ltda.

Estrada do Barro Preto, S/N

CEP 13490-970 Cordeirópolis - SP

Resumo: O presente trabalho apresenta alguns dos principais elementos levados em consideração na análise conjuntural que culminou com a decisão da Incefra de instalar duas novas empresas na Bahia assim como as características das mesmas.

Palavras-chaves: *revestimentos cerâmicos, Bahia, Incefra*

Histórico da Empresa

A Indústria Cerâmica Fragnani Ltda — Incefra, está sediada no município de Cordeirópolis - SP, região muito próspera em virtude da proximidade de grandes centros urbanos, bem como da presença de matérias primas nobres essenciais na produção de produtos cerâmicos de alta qualidade.

Fundada em 13 de janeiro de 1971 com o objetivo inicial de produzir tijolos furados e telhas para atender o mercado nacional, em uma área de 1.000 m², com o passar do tempo a empresa especializou-se na produção de telhas, e nos anos 80 foi a primeira a lançar telhas esmaltadas coloridas com grande sucesso de vendas.

Em 1988, com a visão voltada ao crescente mercado consumidor de pisos cerâmicos, a empresa empenhou-se na construção de uma unidade de alta tecnologia com capacidade de produzir 1.800.000 m²/ano de pisos cerâmicos esmaltados. Tal visão mostrou-se tão acertada que já em 1993 a produção de pisos cerâmicos saltou para 5.400.000 m²/ano.

A partir de 1994, buscando cada vez mais qualidade e beleza a um preço acessível em seus produtos, a empresa investiu pesadamente em reciclagem, treinamento e melhoria de vida de seus funcionários, medida esta que resultou em um aumento de produtividade de 20%, elevando a produção a 6.500.000 m²/ano.

Hoje a Incefra consolida-se no mercado, como uma das maiores produtoras de pisos e revestimentos cerâmicos do país, com expressivos 13.800.000 m²/ano, em seis linhas de produção pelo processo denominado “via seca”, ocupando

uma área coberta de 40.000 m², empregando para isso 250 funcionários.

Nossa linha de produtos, Certificados pela ISO 9002 (Sistema) e NBR 13.818 (produto), e os constantes esforços para o desenvolvimento de novos produtos, sempre pautados na originalidade e tendências de mercado, tem garantido o sucesso de vendas e asseguram aos consumidores estarem adquirindo produtos de elevada qualidade e compatíveis com as exigências das normas nacionais e internacionais. Essas características têm permitido que os produtos Incefra sejam comercializados com sucesso no Brasil e em vários países da América do Sul, América Central, América do Norte, Caribe e África.

No final de 1999 a sociedade manifestou interesse em expandir suas atividades para outros setores da economia, tais como agropecuária, administração de bens móveis e de participações em outras empresas, e a administração do grupo entendeu que a melhor forma para fazer isso era desvincular esses novos empreendimentos da atividade cerâmica. Para isso foi proposta uma cisão do patrimônio que foi concretizada em 27 de dezembro de 1999.

Ao colher informações com o objetivo de planejar o futuro da empresa a administração se deu conta de que as dimensões continentais do Brasil, tornavam quase impossível a participação da mesma no mercado Nordeste pois o custo do frete colocava seus produtos em desvantagem em relação aos concorrentes locais.

Sentindo a perda do mercado Nordeste a Incefra optou por instalar no Nordeste duas novas empresas, a TECNÓGRÉS - Revestimentos Cerâmicos Ltda para produção de revestimentos cerâmicos de alto valor agregado

pelo processo conhecido como “via úmida” e a INCENOR — Indústria Cerâmica do Nordeste Ltda para produção de revestimentos cerâmicos de menor valor agregado pelo processo “via seca”, com a finalidade de atender este importante mercado e também para exportação.

Entre as várias alternativas nos Estados do Nordeste, optou-se pela Bahia, dada a posição geográfica em relação a região Nordeste, a infra-estrutura rodoviária, portuária, aeroviária, energia elétrica, telecomunicações, ensino técnico e universitário, mão-de-obra qualificada e riqueza em matérias-primas para a produção de pisos e revestimentos cerâmicos de alta qualidade que é o nosso objetivo.

A decisão apresentada acima na realidade foi baseada em uma análise conjuntural profunda. A seguir são apresentados alguns dos elementos mais relevantes que fundamentaram a definição da estratégia para a expansão da empresa, na forma mencionada acima assim como as características das novas empresas.

Mercado Consumidor

O Mercado Mundial

Nos últimos anos, a indústria de revestimentos cerâmicos, assim como todos os segmentos industriais, tem sofrido os efeitos da globalização da economia que, ao mesmo tempo que mostra novas oportunidades de mercado, também representa ameaças às empresas participantes de um dado mercado nacional. Somam-se a esse fato alguns outros aspectos como: o nível de atividade da economia dos países, o desenvolvimento de produtos substitutos, o desempenho da indústria da construção civil de cada país etc.

Mesmo com tantas variáveis afetando o desenvolvimento do setor, a produção mundial de revestimentos tem crescido. Esse crescimento deve-se a significativos avanços tecnológicos que têm permitido às empresas aumentar a produtividade dos seus recursos e melhorar a qualidade dos produtos, atendendo às demandas do mercado.

O consumo mundial de revestimentos cerâmicos no ano de 1999 foi de aproximadamente 4.226 milhões de m², destacando-se a posição ocupada pelo Brasil como o segundo maior mercado consumidor (383 milhões de m²). (Fonte; Ceramic World — Ano 10 n. 38— Ago/Set. 2000).

No que diz respeito às vendas para o mercado externo, os principais exportadores são Itália e Espanha, representando juntos 66,4% do mercado no ano de 1999 (Ceramic World, 2000). Quanto aos países importadores, deve-se destacar a Alemanha, seguida dos Estados Unidos, França, Reino Unido e Grécia.

O Mercado Brasileiro

A indústria brasileira tem como principal origem as antigas fábricas de tijolos, blocos e telhas. Essas empresas, no início do século XX, começaram a fabricar ladrilhos

hidráulicos e, posteriormente, azulejos e pastilhas de cerâmica e vidro.

Atualmente o setor é constituído por aproximadamente 131 empresas com capacidade instalada de aproximadamente 452 milhões de m² por ano (Ceramic World, 2000).

A localização das empresas está fortemente concentrada nas regiões sul e sudeste, que integralizam 92% da capacidade instalada no país.

Embora as empresas estejam localizadas em 16 diferentes Estados da Federação, dados referentes ao ano de 1996 (ANFACER, 1997) mostram que São Paulo e Santa Catarina concentram 75% da produção total. Existem alguns fatores que poderiam justificar a alta concentração da produção nesses dois Estados, entretanto, um dos mais importantes é a proximidade dos maiores centros consumidores do país, que são as regiões sudeste e sul.

No que diz respeito ao mercado externo, essas regiões possuem uma localização privilegiada, pois estão próximas aos países do Mercosul, mercado com grande potencial a ser explorado. Também é importante destacar que as matérias-primas naturais, principais componentes do produto final, podem ser encontradas na maioria das regiões do país, reforçando a hipótese da relevância da localização da empresa perto do mercado consumidor

Alguns dos grupos líderes em termos de produção possuem plantas em diferentes Estados. De acordo com SOUZA & COVELO (1993), a estratégia desses grupos é possibilitar que seus produtos cheguem ao mercado consumidor com preços menores, uma vez que, tendo o produto baixo valor agregado, o custo do transporte é um importante componente do custo total do produto e, portanto, tem uma influência direta no preço final.

As exportações brasileiras de produtos cerâmicos, em 2000, cresceram 11,5% em relação ao ano anterior, com produtos destinados a mais de 130 países. O sucesso do produto brasileiro no cenário internacional pode ser comprovado pelas vendas dirigidas aos EUA, um mercado exigente, responsável por mais de 33% desses valores. O setor espera ainda apresentar um crescimento de 15% ao ano até 2.002 (Informações ANFACER, 1999/2000).

Essas exportações são dirigidas predominantemente ao Mercosul, América do Norte e outros países da América Latina. Todavia os produtos nacionais também são comercializados na Europa, África, Oceania e Ásia (ANFACER, 1999).

O Mercado do Norte e Nordeste

Com base em dados geológicos colhidos por profissionais do IPT constatou-se que algumas localidades do país, além das regiões Sul e Sudeste, detêm fatores positivos que podem atrair indústrias para geração de novos centros de produção e motivar a expansão das cerâmicas já existentes. Não descartando outras tantas possibilidades por todo o

país, os destaques são os Estados da Bahia, Pernambuco e Paraíba.

Estes três Estados nordestinos apontados pelo estudo têm maior quantidade de fatores positivos convergentes para a formação de novas regiões produtoras.

A escolha da Bahia como base estratégica das relações de nossa empresa com o Brasil, com o Mercosul, com as Américas, deu-se entre outras coisas pela concentração de vários minérios consumidos pela indústria cerâmica, pois o minério tem baixo valor agregado e o transporte por longas distâncias inviabilizaria economicamente o abastecimento eficaz pois encareceria de tal modo que o custo do frete seria mais alto do que as matérias-primas. Também existe a facilidade de acesso ao fornecimento de gás natural, polífticas regionais de desenvolvimento, potencial de Crescimento do mercado consumidor, incentivos fiscais.

A confluência destes fatores é que determina a distinção das principais localidades com possibilidade de crescimento nos próximos anos de outras que embora permitam a implantação de indústrias, não reúnem o mesmo número de coincidências.

Um estudo da ANFACER demonstra o aumento de vendas em 1999 de cerâmica para revestimentos, entre as várias regiões do país, ficando altamente evidenciado o crescente mercado da região norte e nordeste como vemos abaixo:

Região Sudeste	crescimento de	5,4%
Região Sul	crescimento de	5,6%
Região Centro-Oeste	crescimento de	8,8%
Região Norte	crescimento de	20,0%
Região Nordeste	crescimento de	13,3%

Além do exposto acima, as regiões Norte e Nordeste juntas oferecem um mercado com potencial de compra acima de R\$ 100 bilhões, segundo a revista *Balanço Anual — Gazeta Mercantil —* Agosto/2000.

Segundo dados da Sudene embora enfrentado problemas similares aos que abalaram a economia nacional, o sistema produtivo do Nordeste apresentou indicadores mais positivos, induzindo o crescimento do PIB regional que encerrou o ano de 1999 com a taxa de variação na ordem de 3,3%, em comparação ao mesmo período de 1998.

A taxa de crescimento da economia nordestina (3,3%) em 1999, embora tenha se apresentado bastante superior a do ano anterior (1,5%), ficou aquém das registradas nos anos que precederam o Plano Real: 1994(9,7%), 1995 (4,4%), 1996(4,1%) e 1997 (5,8%).

O comportamento do nível de atividade econômica da Região em 1999 deveu-se fundamentalmente ao desempenho do setor agropecuário (10,6%) e as atividades de construção civil (4,4%), comunicações (6,4%) e aluguéis (5,9%). O resultado do setor primário (10,6%) foi consequência da comparação com uma produção excessi-

vamente baixa obtida em 1998 em razão da forte estiagem que atingiu grande parte do Nordeste brasileiro. As taxas de construção civil (4,4%) e aluguéis (5,9%) embasaram-se na continuidade, embora em menor ritmo, das edificações residenciais e obras públicas de intra-estrutura. Já o dinamismo registrado pelos segmentos de comunicações (6,4%) e transporte ferroviário (11,6%) é fruto da significativa oferta de novos serviços e equipamentos provocados pela privatização.

O Nordeste mostrou melhor resultado do que a média do País, no maior número de atividades econômicas, de maior peso em 1999. Outros indicadores também demonstram através de suas taxas que o nível de atividade econômica da Região foi superior ao do restante do Brasil no ano passado.

Finalmente podemos afirmar que a demanda reprimida por habitação no mercado interno e principalmente na Região Norte e Nordeste e as possibilidades de maior exploração do mercado externo (este último favorecido atualmente pela taxa de câmbio e ainda no nosso caso com a nova planta no Estado da Bahia que nos favorecerá em muito a colocação de nossos produtos na América Central e América do Norte dada a infra-estrutura portuária disponível e posição estratégica em relação a esses centros consumidores, ocasionando menores custos de fretes) oferecem boas perspectivas de desenvolvimento para o setor de revestimentos cerâmicos nos próximos anos.

Mesmo em uma situação favorável de mercado em que a demanda é crescente, não deixarão de existir pressões competitivas ocasionadas pela concorrência das empresas existentes no setor de revestimentos cerâmicos e pela oferta de produtos substitutos tais como carpetes, pedras, pisos plásticos etc. Assim as empresas que melhor definirem o seu posicionamento no mercado e que conseguirem desenvolver uma política para a manufatura adequada a esse posicionamento serão mais competitivas e, por consequência, poderão aumentar sua participação no mercado e melhorar sua lucratividade.

Insumos

Massa Cerâmica

O Estado da Bahia destaca-se no cenário nordestino pela sua riqueza mineral em especial matérias primas necessárias à preparação da massa cerâmica utilizada na fabricação de pisos e revestimentos. A TECNOGRÉS e INCENOR já possuem requeridas áreas de argilas de alta qualidade bem como outras matérias primas em quantidades que nos garantem a auto suficiência nesses minérios.

Gás Natural

O combustível para a queima tanto da massa cerâmica como dos esmaltes aplicados nos pisos e revestimentos será o Gás Natural cujo órgão responsável pela distribuição no Estado é a BahiaGás — Companhia de Gás da Bahia.

Energia Elétrica

Sendo a indústria de pisos e revestimentos uma grande consumidora de energia elétrica, constatamos no Estado um complexo de transmissão que garante a todos os distritos industriais, plena disponibilidade de energia elétrica. Paralelamente a empresa está estudando a viabilidade de instalação de um complexo de cogeração de energia.

Mão-de-Obra

Quanto a mão de obra o Estado dispõe de grande variedade de instituições de ensino e capacitação tecnológica, entre as quais destacamos: A UNEB —Universi-

dade do Estado da Bahia, Universidade Estadual de Feira de Santana, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia-A Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila também disponibiliza cursos de treinamento específico segundo as necessidades de cada empresa.

Esmaltes Cerâmicos

Os esmaltes cerâmicos inicialmente serão adquiridos no Estado de São Paulo! mas num futuro próximo estaremos adquirindo também este insumo no próprio Estado, já que brevemente estarão disponíveis em empresas em implantação no Estado.

Demais Insumos Necessários

Outros insumos como: material de embalagem, material de consumo! materiais para manutenção mecânica e elétrica entre outros são facilmente encontrados no Estado.

Informações sobre as Novas Empresas em Implantação no Estado da Bahia

Razão Social:	TECNOGRÉS - REVESTIMENTOS CERÂMICOS LTDA.
Localização:	Rodovia BA 093, Km. 15 a 17 Dias D'Ávila - Bahia
Área terreno:	150.000 m ²
Área construída:	15.000 m ²
Processo de Produção:	via úmida
Capacidade de Produção Inicial:	500.000 m ² /mês
Grupo de absorção:	BIIa
Formatos:	10 x 10 telado; 34 x 34 e 41 x 41
Mercado alvo:	Nordeste / Norte / Exportação
Empregos diretos:	200
Investimento:	R\$20.000.000,00
Início de produção:	junho de 2002

Razão Social:	INCENOR – INDÚSTRIA CERÂMICA DO NORDESTE TDA.
Localização:	Rodovia BA 093, Km. 15 a 17 Dias D'Ávila - Bahia
Área terreno:	120.000 m ²
Área construída:	14.000 m ²
Processo de Produção:	via seca
Capacidade de Produção Inicial:	300.000 m ² /mês
Grupo de absorção:	BIIb
Formatos:	20 x 20; 20 x 30 e 30 x 30
Mercado alvo:	Nordeste / Norte / Exportação
Empregos diretos:	130
Investimento:	R\$12.000.000,00
Início de produção:	junho de 2002