

A Comercialização de Sistemas de Revestimentos Cerâmicos no Brasil: Oportunidades e Barreiras

Fernando Henrique Sabbatini

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Rua Aires da Cunha 228, 06706-165 Cotia - SP

FHS Consultoria e Engenharia Ltda.

e-mail: fhsabba@interair.com.br

Resumo: O mercado de construção civil demanda há muito tempo que os revestimentos cerâmicos sejam comercializados na forma de sistemas de produção, como o são quase todos os demais tipos de revestimentos de paredes e pisos. As tímidas tentativas feitas até hoje pelos fabricantes de placas cerâmicas resultaram em fracassos desestimulantes. O trabalho procura conceituar claramente o que se entende por comercialização de sistemas de revestimento, sob a ótica do setor de construção de edifícios e, se propõe a analisar as principais barreiras mercadológicas que dificultam a sua implementação no País. Discutem-se, ainda, as oportunidades comerciais hoje existentes e faz-se uma análise de quais mecanismos necessitariam serem ativados para obter-se sucesso neste segmento.

Palavras-chave: *revestimentos cerâmicos, sistemas de produção, edificações, mercado, comercialização de sistemas*

1. Introdução

A comercialização de placas cerâmicas aplicadas, com garantias reais dadas pelo fabricante das mesmas, é uma exigência de mercado já de há muito tempo. Esta pressão mercadológica ocorre por inúmeros fatores, entre as quais se destaca a imposição estabelecida pela concorrência no mercado de revestimentos de pisos e paredes. Quase todos os produtos concorrentes das placas cerâmicas são hoje comercializados no Brasil como sistemas de produção (venda do produto aplicado com garantia de desempenho): dos revestimentos vinílicos (p.ex. Paviflex®) aos carpetes e pisos laminados de madeira (p.ex. Durafloor®, Poliface®), dos revestimentos de ACM (p.ex. Alucobond®) aos revestimentos texturizados (p.ex. Ibratin®). Mesmos setores tradicionalmente resistentes a essa forma de comercialização de produtos, como o de revestimentos de argamassas, estão investindo nesse segmento, como o caso recente da Quartzolit-Weber com o sistema Topral Monocapa®. As rochas e pedras decorativas e os pisos de madeira sempre foram comercializados aplicados, apesar de terem garantias de desempenho consideradas frágeis, devido à inexistência (ou não identificação pelo consumidor) de uma indústria fornecedora dos produtos.

Ou seja, se mesmo que outros fatores não impusessem pressões mercadológicas, o simples fato de que, na prática, todos os revestimentos concorrentes são

comercializados como “soluções construtivas”, impõe a necessidade de que o setor de placas cerâmicas invista na venda de sistemas de produção.

Em passado recente, um grande fabricante de placas cerâmicas pretendeu comercializar “sistemas de revestimentos” e fracassou totalmente na tentativa de desenvolver esse mercado para si. Analisando essa experiência concluímos que foram cometidos pela empresa dois enormes e fatais erros, originados de um entendimento errôneo do que seja a comercialização de sistemas de produção: a) tentou vender um produto mal desenvolvido e sobre o qual ela não tinha pleno domínio e, b) adotou um planejamento estratégico equivocado e amplamente incoerente com as barreiras mercadológicas existentes na construção civil. No presente momento um outro líder do setor¹ está investindo neste segmento de mercado e formatou um projeto específico, objetivando não cometer os mesmos erros de seu concorrente.

O autor entende que o futuro de muitas empresas do setor de placas cerâmicas, com foco no mercado interno, é dependente de como enfrentarão o desafio de comercializar sistemas de revestimentos cerâmicos. Aquelas que entenderem corretamente o que vem a ser isto, se aperceberem a tempo das oportunidades que se escancaram e desenvolverem ações vigorosas e consistentes, destinadas a suplantarem as barreiras existentes, serão as líderes de amanhã.

2. Sistemas de Produção e Sistemas de Produto

O conceito de sistemas é amplo e admite inúmeros significados². No entanto, conceitos específicos, como **sistemas de produto** e **sistemas de produção** necessitam ter significados precisos para poderem ser compreendidos igualmente por diferentes interlocutores. Sabbatini³ procurou consolidar os conceitos referentes a estes termos compostos, no setor da construção civil, de modo a eliminar ambigüidades que possam dar margem à interpretações equivocadas pelos diferentes agentes da cadeia, principalmente os seus fornecedores de insumos. Os conceitos adotados são:

Sistema de produto - sistema constituído por um conjunto de componentes, que se complementam e que suprem completamente as necessidades de construção de uma parte do edifício.

Sistema de produção - processos empregados na fabricação de produtos, que se caracterizam por possuírem: projetos do produto e do processo de produção; métodos e técnicas de produção e uma organização e gestão do processo, específicos e totalmente integrados entre si.

Vê-se que, enquanto o sistema de produto tem um conceito relacionado com um *conjunto de materiais necessários à produção de um bem*, o de sistema de produção relaciona-se com a *tecnologia do processo para produção deste bem*. São conceitos muito diversos e se forem interpretados de forma errônea, por exemplo, na definição da estratégia mercadológica de um fornecedor de insumos para a construção civil, poderá induzir à ações totalmente equivocadas e resultar em um retumbante fracasso comercial. O conceito de **sistema de revestimento cerâmico** para a construção civil é o de um (sub) sistema de produção e não de produto. Na Tabela 1 descreve-se de forma simplificada os atributos que compõem cada um dos sistemas anteriormente definidos.

O sistema de produção de um edifício é resultado da integração de inúmeros sub sistemas de produção de partes do edifício. Cabe à construção civil integrar todos os sub sistemas em um sistema de grande complexidade. A atuação de uma empresa integradora de sistemas complexos⁴, que é a vocação de uma construtora de edifícios é a seguinte:

- Projeta o produto sistemicamente;
- Discretiza (divide) o sistema em partes;
- Executa as partes ou, de preferência, contrata quem as execute, e
- Integra as partes, durante a produção, através de um sistema de gestão próprio (planejamento, gerenciamento e controle, orientados pelos projetos de produção).

A construção civil está necessitando e desejando fortemente que surjam no mercado parceiros-sistemistas⁵ que comercializem sistemas de produção e não sistemas de produto ou sistemas de produção potenciais, *em substituição* aos tradicionais empreiteiros, ou de mão de obra, ou de material + mão de obra. Os sistemistas são empresas que assumem totalmente a execução de uma parte do edifício, seja ela a estrutura, as paredes, ou os revestimentos, e que respondam efetivamente pelo desempenho do produto resultante (p.ex. a parede pronta ou o revestimento aplicado). São empresas especialistas em resolver todas as questões relacionadas com a integração daquilo que ela comercializa no sistema de produção do edifício. Em resumo, que aporem **soluções** e não novos problemas.

3. Comercialização de Sistemas de Produção

A construção de edifícios formal (construtoras) não vem atuando ao longo do tempo como uma verdadeira integradora, nem mesmo, em alguns segmentos, como uma indústria. O processo de produção de caráter artesanal herdado do tempo das corporações de ofício, ainda hoje é praticado em empresas construtoras, além de, evidentemente, ser a característica mais marcante da construção não-formal. Ou seja, no passado não havia a necessidade da existência de empresas sistemistas. As decisões eram tomadas no canteiro, pelos executores e necessitava-se de operários especializados, com grande domínio das técnicas tradicionais e com habilidades específicas, verdadeiros artesãos.

Com a introdução de novos produtos e métodos houve a necessidade de treinar aqueles artesãos, quando possível. Foi o caso da introdução da técnica de assentamento de placas cerâmicas com argamassas colantes. Somente quem viveu a construção civil nas décadas de 50 a 80 do século

Tabela 1. atributos de um sistema de revestimento cerâmico.

componente	Placa cerâmica
sistema de produto	Placa e todos os complementos necessários para a produção (argamassas colantes, rejuntas, acessórios, ferramentas, etc.)
sistema de produção potencial	Conjunto de componentes + metodologias de projeto e execução + serviços de assessoria em: projeto; execução (treinamento e acompanhamento); uso e manutenção
sistema de revestimento cerâmico	Inclui: projeto; execução; manutenção e responsabilidades pela execução e desempenho ao longo da vida útil

passado pode compreender o quanto foi difícil a introdução da argamassa colante no mercado e as dificuldades que aconteceram para a aceitação e absorção desta técnica pelos executores, considerada muito simples e altamente vantajosa.

Outros produtos, como o elevador de passageiros, complexos sistemas de impermeabilização, sistemas de revestimentos acoplados mecanicamente (p.ex. com inserts), que não são passíveis de serem produzidos pelos artesãos, foram, desde o princípio, introduzidos no mercado na forma de sistemas de produção. O melhor exemplo de comercialização de sistemas de produção, aliás, é o de elevadores. O fornecedor deste insumo, projeta, executa, assume total responsabilidade, dá garantias reais, assume a manutenção e impõe condições rigorosas para o cliente (construtora) para vender e instalar o seu produto.

Com o advento do plano real e do código de defesa do consumidor surgiu claramente a necessidade de mudança na forma como a construção civil atuava e criou-se mercado para a comercialização de sistemas de produção. O plano real, ao eliminar a inflação e deixar transparentes os custos reais de produção, impôs a necessidade da construção civil fazer evoluir seus processos de produção, de modo a aumentar sua eficiência (o custo de produção passou a ser um dado importante do problema). O código impôs obrigações pesadas às construtoras, no caso de ocorrerem falhas a qualquer época, desde que as mesmas possam ser caracterizadas como insuspeitas quando da entrega do bem, os chamados vícios ocultos.

Hoje praticamente apenas a estrutura de concreto armado, as vedações em alvenaria e em gesso acartonado, os revestimentos em argamassa e os revestimentos cerâmicos, é que não são comercializados generalizadamente como sistemas de produção. Mesmos nestes segmentos existem exemplos, ainda que pontuais, de comercialização com este formato. Em relação à estrutura em concreto armado, às paredes de alvenaria e aos revestimentos de argamassa é até compreensível que ainda sejam executados de forma tradicional, visto que os seus processos de produção são amplamente dominados pela construção civil, e porque os fornecedores dos materiais empregados não se caracterizam como indústrias modernas e que demandam elevado investimento para se estabelecerem no mercado e porque, na prática, não têm concorrentes alternativos.

No entanto é incompreensível que as vedações de gesso acartonado e os revestimentos cerâmicos ainda não sejam comercializados como sistemas de produção. No caso do gesso acartonado é um flagrante erro estratégico, para o qual o mercado dará a dura e implacável (já está dando) resposta – a rejeição.

Quanto ao setor de placas cerâmicas é impossível de compreender porque ainda não ocorreram mudanças estratégicas na sua comercialização. Não há qualquer semelhança deste setor com, p.ex., o de revestimentos de argamassas. É um setor capital-intensivo, de tecnologia de

produção sofisticada e que precisa agregar valor ao seu produto, o que não é fácil em um ambiente de excesso de oferta, concorrência feroz entre empresas do setor e que sofre a concorrência de outros revestimentos substitutos. Sendo que a quase totalidade destes produtos concorrentes já é comercializada como sistemas de produção.

Quando o consumidor final opta pela compra de um piso laminado (de MDF, com película de resina imitando madeira!), mais caro, menos durável e de desempenho inferior, quando comparado com o revestimento cerâmico, é porque ele compra **uma solução**, de um único fornecedor, que o aplica, assume a responsabilidade pela execução no local e dá garantias reais. Ao contrário do piso cerâmico, para o qual ele compra as placas, tem de escolher os demais complementos (e comprar sem errar!) e tem de encontrar alguém que execute o serviço. E se acontecer algum problema, o consumidor do produto terá que conviver com ele, pois ninguém assumirá a responsabilidade pelo defeito no revestimento. Ou seja, quando ele compra uma placa cerâmica ele está **comprando um problema e não uma solução**.

Teme-se que venha a ocorrer aqui o que aconteceu no passado nos Estados Unidos, de os revestimentos vinílicos e melamínicos (e demais revestimentos sintéticos) se tornarem a primeira opção para áreas molhadas. Ou de que os ceramistas tenham que assumir os problemas e todos os custos da sua correção (a pressão por isto já é uma realidade do mercado) para o qual eles não contribuíram, a não ser por omissão em relação à aplicação.

4. Oportunidades no Mercado de Revestimentos Cerâmicos

A construção de edificações se subdivide em vários setores, com características próprias, e que demandam diversos tipos de revestimentos. Compreender estes setores, suas necessidades e as oportunidades existentes para a comercialização de sistemas de revestimentos cerâmicos, e formular o planejamento estratégico para ter sucesso nos diferentes segmentos de mercado é atividade para a área de marketing das empresas ceramistas.

Expor e detalhar estas oportunidades não é tarefa simples, face à grande complexidade do macro setor e também devido à própria complexidade do que seja comercializar e viabilizar sistemas de revestimentos cerâmicos. Neste trabalho serão exemplificadas algumas das que possuem um maior *potencial de sucesso* para comercialização de sistemas cerâmicos. Porém, encontrar respostas adequadas para a questão de – como aproveitar estas oportunidades?, não é o objetivo do trabalho.

Sabbatini⁶ relaciona, entre outros, os principais segmentos do macro setor de construção de edifícios:

- Edificações residenciais unifamiliares, de iniciativa privada
- Edificações residenciais, de iniciativa pública.
- Edificações multipavimentos, residenciais, comerci-

ais e de serviços, de iniciativa privada.

- Edificações horizontais de tipologias industrial e comercial, de iniciativa privada.

Em todos estes segmentos existem oportunidades reais, com diferentes potenciais mercadológicos mas, também, diferentes dificuldades e barreiras a serem suplantadas. A relação a seguir não estabelece nenhuma gradação em relação ao potencial de sucesso ou às dificuldades de desenvolvimento e comercialização. Assim, alguns dos segmentos com maiores potenciais para a introdução de sistemas de revestimentos cerâmicos são:

- Revestimentos de fachada de edificações residenciais multipavimentos – neste segmento os sistemas irão concorrer com os revestimentos cerâmicos assentados pelo processo convencional e com revestimentos de argamassas decorativas ou pintados. Além do potencial de agregar valor à venda, quando da comercialização do revestimento aplicado, os maiores ganhos resultarão da expansão de mercado (substituindo os revestimentos de argamassa), possibilitado pela “eliminação” do temor de descolamentos prematuros e da dificuldade de responsabilizar alguém pelo problema, fato este que restringe muito a sua utilização em fachadas, principalmente em São Paulo;
- Revestimentos de fachada e pisos internos de edificações horizontais e multipavimentos de tipologia comercial e de serviços (hotéis, hospitais, escolas, etc) – É um segmento de mercado totalmente favorável à comercialização de placas cerâmicas como sistemas de revestimento. Para esses clientes o revestimento cerâmico agrega valor e estão dispostos a pagar pela compra de soluções construtivas e pela garantia de desempenho, pois qualquer falha ou defeito, ao longo da vida útil, no revestimento aplicado implica em prejuízos muito elevados, pelo dano à imagem da edificação e das empresas que a ocupam e porque a eventual necessidade de recuperação prejudica os negócios desenvolvidos no edifício.
- Revestimentos internos de pisos e paredes em edificações residenciais multipavimentos e residências unifamiliares de iniciativa privada (de médio e alto padrão) – A assunção, por um único parceiro-sistemista, da responsabilidade pela execução e pelo desempenho dos revestimentos é um desejo latente das construtoras e empreendedores privados de residências de alto padrão. Considera-se que esses segmentos estão dispostos a pagar até 20% a mais no custo global do revestimento de forma quase automática para ter o benefício da responsabilidade bem definida, o que pode representar um aumento muito significativo na margem de lucratividade da placa cerâmica. No entanto, a maior vantagem para as empresas cerâmicas que se dispuserem a adotar esta forma de comercialização será o aumento de sua participação

no mercado, em detrimento daquelas empresas que hoje concorrem neste segmento de mercado, baseando-se apenas em uma estratégia de preço da placa. Muitas destas empresas perderão mercado porque não terão sucesso ao comercializar sistemas, por inúmeras razões, sendo que a principal reside no fato de que o aval para o fechamento do negócio é o grau de confiabilidade de quem vende em relação às garantias prometidas.

5. Barreiras Mercadológicas para a Comercialização de Sistemas de Revestimentos Cerâmicos

As oportunidades existem e são extremamente atrativas para empresas cerâmicas que buscam um posicionamento no mercado mais consolidado, maior lucratividade, um diferencial competitivo para expansão do seu *market share* no mercado nacional e para as que pretendem maior projeção e visibilidade.

No entanto, as barreiras mercadológicas existentes são formidáveis e é preciso que a empresa que pretender comercializar sistemas de revestimentos reconheça claramente estas barreiras, de forma a definir um planejamento estratégico coerente e factível na suplantação das mesmas. As ações a serem desenvolvidas para implementar um sistema de revestimento no mercado podem ser totalmente equivocadas e conduzir a um enorme insucesso se as barreiras não forem corretamente equacionadas.

Na análise dos *cases* de fracassos estrondosos na comercialização de inovações tecnológicas por empresas dos mais diversos segmentos fornecedores da construção civil, fica evidente que na formulação das estratégias de ação foram desconsideradas barreiras importantes, existentes apenas no Brasil, difíceis de serem identificadas, a não ser por poucos profissionais do setor, e mais ainda difíceis de serem suplantadas.

Este trabalho tem por objetivo alertar para a importância do reconhecimento por parte das empresas do setor cerâmico que pretendem atuar na comercialização de sistemas de revestimento cerâmico de que:

- existem barreiras formidáveis;
- elas são possíveis de serem vencidas;
- se elas forem desprezadas o fracasso é certo;
- o planejamento estratégico tem de considerá-las adequadamente;
- as ações sistêmicas a serem desenvolvidas devem estar voltadas para a suplantação destas barreiras;
- por causa da magnitude das barreiras os investimentos necessários não são pequenos;
- a identificação das barreiras e a formulação de ações para suplantá-las têm de contar com especialistas do setor de construção civil.

Apenas para ilustrar o entendimento sobre as barreiras, duas delas são analisadas sumariamente a seguir.

Uma barreira mercadológica importante está relacionada com a *organização de produção* do setor formal (construtoras) de construção de edificações no Brasil. Esta organização é de caráter essencialmente artesanal (diferentemente do que ocorre em outros países, Itália e Espanha inclusive). Isto não tem muito a haver com uso intensivo de mão de obra, mas como o processo está organizado e é gerido. Em uma organização de caráter artesanal as decisões estão centradas na fase de execução, ou seja no próprio canteiro, o que implica que o processo tenha projeto, planejamento e controles muito deficientes, que é, infelizmente, a realidade do setor no País. Ora, para que a introdução de um sistema de revestimento em um processo complexo traga os resultados esperados é necessário que ele esteja perfeitamente integrado ao macro processo e, para isto, utilizam-se as ferramentas de projeto e planejamento. Se a integração sistêmica não for feita corretamente o risco de patologias é muito grande e como a venda de sistemas implica em responsabilidade pelo desempenho e garantias, o risco para quem vende é elevado. Por outro lado, sem um planejamento eficaz os riscos de não se conseguir cumprir cronogramas pré-elaborados ou de não se atingir a produtividade esperada são também elevados.

Uma outra barreira importante é de caráter tecnológico – os sistemas de produção precisam ser desenvolvidos e isto leva tempo, demanda recursos financeiros consideráveis e necessitam da participação de profissionais experientes em desenvolvimento tecnológico, todos insumos difíceis em época de crise. Venda de sistemas de revestimento não é sinônimo de venda de empreitada global (material + mão de obra), devido à necessidade de integrar perfeitamente o sistema ao processo construtivo. Pela própria conceituação de sistemas de produção é essencial que quem o comercialize tenha total domínio das fases de projeto, planejamento e execução do processo construtivo do edifício, o que não é corriqueiro para os profissionais que atuam no setor. Para ter sucesso no empreendimento é necessário que se tenha um sistema de produção totalmente definido, de modo a poder ser conduzido pelos profissionais existentes no mercado, com eficiência e total eficácia.

6. Conclusões

A comercialização de **sistemas de revestimentos cerâmicos** é uma excelente oportunidade que hoje se apresenta para as empresas do setor cerâmico. Principalmente porque o mercado é demandante, as possibilidades de retorno dos investimentos são muito favoráveis e porque *é uma das poucas alternativas viáveis para se rentabilizar o negócio de produção de placas cerâmicas para revestimentos*, diante das limitações estabelecidas pela comoditização, concorrência por preço e imposições dos canais tradicionais de distribuição, atualmente existentes no mercado interno. Nam e Tatum⁷ já em 1992 afirmavam

com grande clareza que “os fornecedores de materiais e componentes, através de uma postura pró-ativa, devem investir no desenvolvimento de novas tecnologias a fim de induzir novos mercados”.

No entanto, deve ficar claro para os interessados, que as barreiras mercadológicas para se ter sucesso nesta forma de comercialização de placas cerâmicas são consideráveis e deverão ser equacionadas corretamente, sob pena de, se não o forem, conduzirem a prejuízos elevadíssimos.

Para suplantarem barreiras mercadológicas com sucesso deve-se, após identificá-las, estabelecer um planejamento estratégico que conduza, de forma eficaz e com riscos controláveis, à obtenção dos resultados esperados. Para isto é necessário que se façam estudos de viabilidade técnico-econômico-financeira rigorosos e que sejam disponibilizados recursos adequados, principalmente recursos humanos, temporais e financeiros.

O desafio de comercializar serviços é muito grande para empresas industriais focadas no produto, como o são as indústrias de placas cerâmicas. No entanto, isto é uma tendência inexorável e deverá ser enfrentado mais dia menos dia pelas empresas. Recomenda-se, àquelas que pretendam perpetuar-se em mercados altamente competitivos que trilhem o caminho o quanto antes.

Referências

1. Penhalver, A. Fachada já é Instalada por Fabricante de Revestimento, *Jornal da Tarde*, 1/03/2004, p.4E
2. Sabbatini, F.H. *Desenvolvimento de Métodos, Processos e Sistemas Construtivos*, São Paulo EPUSP, tese de doutorado, 1989.
3. Sabbatini, F.H. Critérios para Seleção de Produtos e Processos no Projeto e Execução de Revestimentos Externos, Em: *Seminário de Tecnologia Sinduscon SP*, n.p, 1997.
4. Sabbatini, F.H. A Industrialização e o Processo de Produção de Vedações: Utopia ou Elemento de Competitividade Empresarial? In: *Anais do Seminário de Tecnologia e Gestão na Produção de Edifícios – Vedações Verticais*, EPUSP, 1998.
5. Martins, M.G. *A Inovação Tecnológica na Produção de Edifícios Impulsionada pela Indústria de Materiais e Componentes*, São Paulo, EPUSP, dissertação de mestrado, 2004.
6. Sabbatini, F.H. Estágio Atual e Tendências de Desenvolvimento Tecnológico da Indústria de Construção Civil no Brasil, In: *I Congresso Latino Americano em Tecnologia e Gestão na Produção de Edifícios*, São Paulo, EPUSP, n.p, 1998.
7. Nam, C.H.; Tatum, C.B. Strategies for Technology Push: Lessons from Construction Innovations, *J. Construction Engineering and Management*, v. 118, n. 3 p. 507-23, 1992.