

Cerâmica Stéfani: a estratégia recente da líder da indústria brasileira de filtros de água

Julio Cesar Bellingieri ¹

¹ Faculdades Integradas Fafibe – Bebedouro (SP)
julio@asbyte.com.br

Abstract. *In the 90's, the advent of substitute products, as purifiers and bottled mineral water caused changes in consumers' preference, starting a decline of usage of water filters in Brazilian houses. Nowadays, the Brazil's filter industry is compound by a big company (Cerâmica Stéfani), coexisting with approximately 68 small and medium companies, most of them working in bad conditions and practicing a predatory competition. This article analyses the recent Cerâmica Stéfani's strategy, in light of four proposed alternatives by Michael Porter, for the companies facing decline, and reveals that this company's strategy has been an attempt to consolidate its leadership.*

Keywords: *water filter; Brazilian industry of water filters; business strategy; declining industries; Cerâmica Stéfani.*

Resumo. *A partir da década de 1990, o surgimento de produtos substitutos, como purificadores e água mineral engarrafada, provocou mudanças nas preferências dos consumidores, causando o início do declínio do uso do filtro de água nas residências brasileiras. Atualmente, a indústria de filtros no Brasil é composta por uma empresa de grande porte (Cerâmica Stéfani), coexistindo com aproximadamente 68 pequenas e médias empresas, a maioria destas funcionando em caráter precário e praticando concorrência predatória. Este artigo analisa a estratégia recente da Cerâmica Stéfani, à luz das quatro alternativas propostas por Michael Porter para empresas que se encontram em indústrias em declínio, e revela que a estratégia desta empresa tem sido a de tentar aprofundar sua liderança.*

Palavras chave: *filtro de água; indústria brasileira de filtros de água; estratégia empresarial; indústrias em declínio; Cerâmica Stéfani.*

1. Introdução: o estado atual da indústria de filtros de água no Brasil ¹

O filtro de água (ou filtro de barro, conjunto de dois recipientes de cerâmica equipado com vela filtrante) é um dos produtos mais antigos da indústria brasileira. Criado em São Paulo no início do século XX, o filtro difundiu-se e tornou-se o principal equipamento de filtração doméstica no Brasil. No entanto, a partir dos anos de 1990, o surgimento de produtos substitutos, como purificadores de água e água mineral engarrafada, trouxe mudanças nas preferências e nos costumes dos consumidores, causando o início do processo de abandono do uso do filtro em grande parte das residências brasileiras e a conseqüente redução da relevância da indústria produtora de filtros (BELLINGIERI, 2004).

Considerando-se o referencial teórico do ciclo de vida do produto, segundo o qual um produto atravessa quatro estágios (introdução, crescimento, maturidade e declínio), definidos por mudanças na magnitude de suas vendas, pode-se afirmar que, a partir da década de 1990,

o filtro de água iniciou o estágio do declínio. A partir desse período, ocorreu uma grande expansão das vendas de água mineral engarrafada, alcançando até mesmo as zonas periféricas dos centros urbanos (ROSA, 1999). Nas residências e nos locais de trabalho, passou-se a substituir os filtros por galões de água apoiados em bebedouros elétricos; o surgimento do garrafão de 20 litros em plástico, ainda na década de 1980, foi fundamental para o crescimento desse mercado.

Os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que inclui perguntas a respeito da existência de alguns bens duráveis nos domicílios, provam que o percentual de domicílios particulares que possuem filtro de água tem caído sistematicamente, desde 1990. Em 1990, 57,2% das residências brasileiras possuíam filtro; já em 2004, 51,3% possuíam o produto.

Durante as décadas de 1970 e 1980, período de auge das vendas de filtros de água, havia centenas de empresas produtoras de filtros, em todas as regiões brasileiras, mas seu número foi reduzindo-se significativamente, até restarem algumas dezenas, atualmente. Essa saída das empresas do mercado torna-se ainda mais significativa quando se constata que, entre as que saíram, estão a quase totalidade das empresas tradicionais, que tiveram grande participação no mercado em tempos anteriores. Por exemplo, a Filtros Salus, de São Paulo, encerrou suas atividades em 2001 (embora a marca Salus tenha sido adquirida por outra empresa, que relançou o filtro no mercado); e a Indústrias Pozzani, de Jundiaí, reduziu as linhas de filtros que comercializa, cessando a comercialização de filtros de argila vermelha. Assim, grande parte da capacidade produtiva da indústria de filtros foi desativada, nos últimos anos.

Atualmente, a indústria de filtros de água no Brasil está estruturada da seguinte forma: uma empresa de grande porte, líder da indústria nacional (Cerâmica Stéfani S.A., localizada em Jaboticabal-SP), coexistindo com aproximadamente 68 pequenas e médias empresas, espalhadas pelo País. Destas 69 empresas que compõem a indústria, 61 estão localizadas na região Sudeste. Das cerca de 25 instaladas em São Paulo, há 19 no município de Jaboticabal, o maior centro produtor do País. Das cerca de 23 empresas sediadas em Minas Gerais, cerca de 14 estão nas cidades que compõem a região metropolitana de Belo Horizonte. No Estado do Rio de Janeiro, há aproximadamente sete empresas, e no Espírito Santo há seis. Na região Nordeste, há cerca de seis empresas, três no Ceará, duas na Bahia e uma em Sergipe. No Centro-Oeste, há apenas duas empresas, sediadas em Goiás. Nas regiões Norte e Sul, não se tem conhecimento de que há empresas fabricantes de filtros.

A indústria brasileira de filtros de água produz cerca de 1,5 milhão de filtros por ano, dos quais 70,8% são fabricados em Jaboticabal. A Cerâmica Stéfani representa aproximadamente 50% da produção das empresas de Jaboticabal e, portanto, 35% da produção brasileira de filtros. Em relação a velas filtrantes, a produção brasileira anual é de 12 milhões, e a Cerâmica Stéfani responde por 36% desse montante.

A Cerâmica Stéfani é uma S.A. de capital fechado, fundada em 1947, e possui atualmente 250 funcionários, produzindo filtros de água (entre eles o Filtro São João), velas filtrantes e vasos de cerâmica. Atua em todo o País, fabricando um produto diferenciado e de alta qualidade (e também de preço mais alto) em relação à grande maioria dos demais fabricantes. A empresa possui canais próprios de distribuição e uma rede de representantes e vendedores em todos os Estados. Além disso, tem contratos de fornecimento de filtros e velas com grandes redes de supermercados, entre as quais Carrefour, Wal-Mart e Pão de Açúcar. O público-alvo da empresa são as famílias de renda média e alta.

A respeito das demais empresas de filtros, a maior parte delas funciona de modo precário. Quase nenhuma tem capital suficiente para investir em processos modernos de fabricação (como o uso de estufas para secagem ou máquinas para moldar os filtros), e são poucas as que mantêm um sistema de controle de qualidade para seus produtos. O público-

alvo dessas empresas são famílias de baixa renda, que adquirem os filtros em pequenos e médios armazéns, supermercados e lojas de materiais de construção.

A maioria das empresas vende ao menor preço possível para ganhar ou manter seu volume de vendas. É muito comum determinadas empresas, passando por dificuldades financeiras (dívidas com fornecedores, por exemplo), venderem seus filtros por preço igual ou até abaixo do custo, como forma rápida de obterem recursos. Essa prática tem estimulado os compradores dos filtros (lojistas, comerciantes) a fazerem “leilão” com os produtores, comprando sempre daquele que oferece o menor preço. Se quiserem continuar vendendo, as empresas são obrigadas a estipular preços praticamente iguais aos seus custos, gerando-se uma guerra de preços entre as empresas. A consequência é que a maioria das empresas apenas sobrevive, mantendo-se sempre em situação financeira precária. Isso só se torna possível em virtude de os filtros possuírem quase nenhuma diferenciação entre si. Na visão dos compradores, os filtros são todos iguais, portanto não se justificaria deixar de comprar um filtro mais barato para comprar um mais caro.

Um caso ilustrativo é o das empresas de Jaboticabal, cujo principal apelo de vendas é justamente o fato de serem de Jaboticabal; essas usufruem a boa reputação do município em fabricar filtros. A maioria procura associar a marca de seu filtro com o Filtro São João; quase todas as marcas das empresas dessa cidade levam nomes de santos: Filtro São Paulo, Filtro São Pedro, Filtro São Bento, Filtro Santa Mônica, Filtro São Domingos, etc.

Enfim, excetuando-se a Cerâmica Stéfani e algumas poucas empresas, que têm algum poder de diferenciar seus produtos, nota-se que a indústria de filtros de água no Brasil se aproxima das características de um mercado em concorrência perfeita, ou perfeitamente competitivo: a) trata-se de um mercado atomizado, no qual as empresas têm pouco ou nenhum poder de mercado, e grande parte delas vende ao menor preço possível, bastante próximo ao custo; b) não existem barreiras à entrada ou à saída das empresas, pois não há necessidade de grandes investimentos, e os processos produtivos são amplamente conhecidos; c) as empresas fabricam um produto homogêneo, ou seja, não existe quase nenhum tipo de diferenciação entre os filtros comercializados.

Exposto o contexto atual da indústria de filtros de água no Brasil, o objetivo deste artigo é analisar a estratégia recente da Cerâmica Stéfani, frente ao declínio do filtro e à concorrência predatória das demais empresas. A análise é feita à luz das quatro alternativas propostas por Michael Porter (1986) para as empresas que se encontram em indústrias em declínio.

Para a efetivação deste estudo, foram feitas entrevistas com os dirigentes das principais empresas, e utilizadas algumas informações da Associação Brasileira de Cerâmica.

2. A estratégia da Cerâmica Stéfani frente ao declínio da indústria de filtros de água

De acordo com Porter (1986), durante a fase de declínio de uma indústria, uma empresa pode optar por quatro estratégias alternativas: liderança, nicho, colheita ou desativação rápida.

A estratégia de desativação rápida significa liquidar o negócio o mais breve possível, partindo-se da premissa de que a “venda antecipada em geral maximiza o valor que a empresa pode realizar com a venda do negócio, pois quanto mais antecipada essa venda, maior a incerteza em relação ao declínio subsequente e maior a probabilidade de outros mercados para os ativos [...] não estarem saturados” (PORTER, 1986, p. 254).

Na estratégia de colheita, a empresa realiza um desinvestimento controlado, tirando proveito dos pontos fortes do negócio, até o momento em que este é vendido ou liquidado. Em outras palavras, a empresa procura otimizar o fluxo de caixa proveniente do negócio, eliminando investimentos, cortando a manutenção de instalações, reduzindo publicidade,

reduzindo o número de modelos do produto, eliminando clientes pequenos, etc., para, num determinado momento, encerrar as atividades.

O objetivo da estratégia de nicho é criar ou defender uma posição firme em um segmento particular da indústria. A empresa tentará, então, “identificar um segmento (ou grupo de demanda) da indústria em declínio que irá não apenas manter estável a demanda ou reduzi-la lentamente, mas que também possua características estruturais que permitam altos retornos” (PORTER, 1986, p. 252).

Já na estratégia de liderança, a empresa almeja ser a única ou uma das poucas empresas a permanecer na indústria, visando a “tirar proveito de uma indústria em declínio cuja estrutura é tal que a empresa ou as empresas remanescentes têm o potencial para obter uma rentabilidade acima da média e a liderança é viável frente à concorrência” (PORTER, 1986, p. 251).

Dentre as práticas que contribuem para a execução da estratégia de liderança, estão as seguintes: investir em ações agressivas na área de preços, *marketing*, etc., objetivando obter maiores parcelas do mercado; adquirir e desativar a capacidade produtiva dos concorrentes; demonstrar um forte empenho em permanecer no negócio por meio de declarações públicas e de comportamento; demonstrar pontos fortes nitidamente superiores por meio de atitudes visando a dissipar as idéias dos concorrentes de tentar lutar; elevar os riscos da permanência de outros concorrentes, precipitando a necessidade de um reinvestimento em novos produtos.

Utilizando esse esquema de estratégias alternativas para indústrias em declínio, proposto por Porter, é possível identificar vários fatores que enquadram a Cerâmica Stéfani como uma empresa que adota a estratégia de liderança: nos últimos anos, a empresa tem realizado esforços não apenas para manter, mas também para aprofundar sua liderança na indústria de filtros de água.

Desde a década de 1980, quando a direção da cerâmica passou a ser dividida entre os fundadores e a segunda geração da família Stéfani (filhos dos fundadores), acelerou-se o esforço de profissionalização e modernização do negócio. A partir de meados dos anos de 1980, e especialmente durante os anos de 1990, os dirigentes promoveram diversas mudanças, envolvendo grandes dispêndios de recursos, o que demonstra seu empenho em continuar no mercado e consolidar a liderança na indústria. As mudanças na estratégia da empresa envolveram três tipos de ações: a) investimentos na melhoria dos processos de produção; b) diversificação das linhas de produtos; c) esforço para atingir mercados externos.

Em relação às mudanças nos processos de produção, podem-se destacar três tipos de ações: novos moinhos para preparação de matéria-prima; adoção de máquinas para moldagem das peças cerâmicas, e estufas para secagem de peças.

Uma das etapas-chave do processo de produção dos recipientes cerâmicos do filtro é a preparação da matéria-prima básica (argila), desde sua extração até o momento em que é moldada. Até 1984, a empresa utilizava-se de tanques de decantação. Jogavam-se nestes tanques a argila em estado bruto e, em seguida, a água, a fim de se separar, por sedimentação, as partes mais nobres da argila; estas vão para a superfície, e a areia, prejudicial para a moldagem das peças, deposita-se no fundo do tanque. Assim, obtém-se uma argila de excelente qualidade, mas ao custo de se descartar uma quantidade muito grande de “refugo”. Em 1984-86, a empresa adquiriu dois moinhos de martelo e um moinho pendular, os quais vieram substituir os tanques de decantação. O moinho maximiza o uso das jazidas de argila, pois, ao moê-la, consegue homogeneizar a massa de argila, deixando-a com a granulometria desejada. Praticamente toda a argila extraída é aproveitada, quase sem descartes.

A partir de 1991, a empresa iniciou a compra de máquinas para a moldagem das peças, em substituição à moldagem manual, feita pelos oficiais ceramistas. Em 2003, a empresa possuía oito máquinas para moldagem de recipientes de filtros e vasos, responsáveis por 65% da produção de filtros. A automatização da maior parte da produção significou aumento de

produtividade: um oficial ceramista produz entre 250 e 300 peças/dia, ao passo que uma máquina produz entre 700 e 1.000 peças/dia.

A empresa também possui estufas, onde as peças são secadas (cerca de 60°C) antes de irem ao forno. Em 2001, foram adquiridas estufas mais modernas, com controle mais eficiente de umidade, temperatura e pressão, que reduziram o tempo de secagem de 80 horas para 28-30 horas.

Outra ação estratégica da empresa envolveu, nos últimos anos, o lançamento de novas linhas de produtos. Em 1991, foi lançada a marca Sterilaqua, cujo reservatório inferior é revestido de prata coloidal, embora a empresa já produzisse esse tipo de filtro esterilizante desde a década de 1970, com o nome de Filtro Stéfani. Em 1997, iniciou-se a produção do Filtro São João Cabeça Plástica (rebatizado de Filtro São João *Advance*, em 2005), cujo reservatório superior é feito não de argila, mas de poliestireno. Em 1999, foi lançada a linha de filtros Stéfani Cristal, com os reservatórios superior e inferior feitos de poliestireno. E, em 2005, foram lançados os filtros Stéfani *Design*, Stéfani *Línea* e Stéfani *Elegance*, todos de argila, com formato curvilíneo e dotados de uma bóia que impede a água de transbordar.

Em relação às velas filtrantes, além da tradicional, definida pela empresa como uma “parede filtrante em material cerâmico poroso” (composta de cal, filito e caulim), cuja única função é reter impurezas sólidas em suspensão na água, foram lançadas a decolorante, no princípio da década de 1980, e a Sterilaqua, em 1991. A vela decolorante possui em seu interior carvão ativado, e tem a característica adicional de eliminar o gosto de cloro e reduzir agrotóxicos e metais pesados da água. A vela Sterilaqua, com carvão ativado e revestida externa e internamente com prata coloidal, tem também a característica de reduzir o nível de bactérias da água.

Em 2005, a empresa possuía 33 linhas de produtos relacionados à filtragem e armazenamento de água (filtros com reservatório, filtros de pressão, velas, moringas, reservatórios de água), com dezenas de itens dentro de cada linha. As linhas de filtros de água eram: São João, São João Línea, São João *Elegance*, São João *Premium* (todos de argila), São João *Advance*, Sterilaqua (todo de argila, revestido de prata coloidal), Stéfani *Design* e Stéfani Cristal (todo de poliestireno).



Figura 1. Filtros de água da Cerâmica Stéfani: São João e São João Advance

A diversificação do mix de produtos da empresa, por meio do desenvolvimento de filtros mais modernos (no *design*, nos materiais usados e nos processos de filtragem da água), demonstra o esforço da empresa em se adequar às novas necessidades e preferências dos consumidores, o que justifica sua estratégia de manter (e expandir) sua liderança na indústria de filtros. A venda de filtros e velas representa 90% do faturamento da empresa. Os 10% restantes provêm da venda de vasos cerâmicos.

Outro tipo de ação estratégica da Cerâmica Stéfani, iniciada nos últimos anos, é a busca de mercados externos para seus produtos. A empresa já havia começado a exportar no final da década de 1980. Os dois países onde ela se estabeleceu mais fortemente, por meio de

representantes comerciais, foram a África do Sul e a Austrália. Entretanto, a partir de 2000-2001, com a reativação do seu Departamento de Exportação, a empresa passou a realizar um trabalho mais sistemático de contatos em outros países, a fim de intensificar a participação das vendas externas no faturamento da empresa. O alvo da empresa são os países da América Latina e da África. Em 2005, a empresa exportava filtros para cerca de 20 países.

Pesquisas realizadas pelo Departamento de Exportação da empresa indicaram a existência de um grande mercado potencial para filtros de água em muitos países, em função da crescente preocupação com a qualidade da água consumida domesticamente. Mesmo nos países de renda elevada, em que as redes de abastecimento fornecem água de boa qualidade, há um desejo de se retirar o gosto de cloro da água, gerando, assim, a necessidade de filtros.

3. Conclusão

As ações praticadas pela Cerâmica Stéfani nos últimos anos apontam para a tentativa de aprofundar a sua liderança na indústria brasileira de filtros, exatamente o contrário do caminho da desativação ou da saída gradual e controlada do mercado. Os grandes investimentos em novas linhas de produtos e em novos processos anulam a possibilidade das demais empresas em concorrer diretamente com a Stéfani, ficando restritas a atenderem aos consumidores de baixa renda.

Todavia, o grande desafio da Cerâmica Stéfani é lutar contra o processo de obsolescência do filtro frente aos produtos substitutos, como purificadores e água mineral.

Os pontos fortes do filtro de água são bem conhecidos: a) refresca a água de modo natural, sem gasto de energia elétrica; b) filtra e purifica a água com a eficácia da maioria dos purificadores (no caso dos filtros cuja vela possui carvão ativado revestido com prata coloidal); c) apresenta custo de manutenção baixíssimo, dentre os produtos para consumo doméstico de água; d) tem uma durabilidade praticamente ilimitada, sendo necessária apenas a troca das velas, a cada seis meses.

Todavia, essas vantagens são pouco aproveitadas pela empresa como instrumento de propaganda ou *marketing*. Historicamente, as empresas de filtros não realizam propaganda de seus produtos; apenas aproveitam-se indiretamente das campanhas do Governo Federal, que incentivam o consumo de água filtrada e fervida.

Um fato relevante para as perspectivas futuras da indústria brasileira de filtros de água, é que, nos últimos anos, os filtros e os elementos filtrantes têm passado por um processo de normalização, liderado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Novas regras e exigências referentes à qualidade da água filtrada e à padronização dos produtos aumentarão a necessidade de investimentos para se produzir dentro das normas. Isso pode expulsar da indústria algumas dezenas de pequenas empresas, que produzem em condições precárias. Assim, serão beneficiadas as (poucas) empresas com condições de produzir com padrão de qualidade e de desenvolver velas filtrantes mais eficazes e poderosas. Essas, se obtiverem êxito em seus esforços de *marketing* para reposicionar seus produtos, poderão adiar, ou talvez reverter, a fase do declínio do ciclo de vida do filtro de água.

Nesse contexto, ressalta-se a grande relevância da Cerâmica Stéfani para o futuro do produto filtro de água no Brasil, uma vez que ela representa sozinha mais de um terço da indústria, tem a maior capacidade para lançar filtros mais modernos, e demonstra um considerável empenho em continuar nesse mercado.

Nota

1. Este artigo é uma síntese de um dos capítulos da dissertação do autor, que trata do surgimento, difusão e declínio do filtro de água no Brasil, e da origem e evolução da aglomeração de empresas de filtros de Jaboticabal-SP.

Referências

- BELLINGIERI, J.C. *A indústria cerâmica em São Paulo: estudo sobre as empresas fabricantes de filtros de água em Jaboticabal-SP, 1920-2004*. 2004. Dissertação (Mestrado em História Econômica) – Faculdade de Ciências e Letras, UNESP, Araraquara, 2004.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- ROSA, F. V. T. da. *Elementos para estudo de viabilidade de projetos de exploração de Água Mineral*. 1999. Dissertação (Mestrado em Geociências). Instituto de Geociências da Unicamp, Campinas, 1999.