

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

GUSTAVO CANOVA

**ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO DA
PORTOBELLO S/A.**

FLORIANÓPOLIS, 2015

GUSTAVO CANOVA

**ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO DA
PORTOBELLO S/A.**

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

**Orientador: Luiz Carlos de Carvalho
Junior**

FLORIANÓPOLIS, 2015

GUSTAVO CANOVA

**ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO DA
PORTOBELLO S/A.**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,5 ao aluno Gustavo Canova na disciplina CNM 7107 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior
Orientador

Prof. Msc. Avelino Balbino da Silva
Neto
Membro da Banca

Prof. Dr. Francisco Gelinski Neto
Membro da Banca

RESUMO

Em um ambiente fortemente competitivo como o da indústria de revestimentos cerâmicos, a necessidade de adoção de estratégias torna-se fundamental para o tão almejado crescimento. Sendo assim, faz-se necessário entender e conhecer os objetivos das estratégias de crescimento, para que as empresas formulem e adotem estratégias e objetivos que resultem no seu objetivo final, o crescimento. Assim, o principal objetivo deste trabalho é identificar e analisar as estratégias de crescimento adotadas pela empresa de revestimentos cerâmicos, Portobello S/A, a fim de entender o expressivo desempenho da companhia, nos últimos anos. A Portobello S/A, é uma empresa fundada em 1977, por uma família tradicional de Santa Catarina, está situada no município de Tijucas, próximo a capital Florianópolis, no estado de Santa Catarina. A empresa é considerada uma das maiores empresas de revestimentos cerâmicos da América Latina e no ano de 2013, atingiu a cifra de 1 Bilhão de Reais em Receita Bruta. O estado de Santa Catarina conta com uma vasta quantidade de empresas de revestimento cerâmico e apresenta uma enorme representatividade do setor, sendo considerado um dos dois principais pólos produtores de revestimento cerâmico do país. Para realizar as análises sobre as estratégias de crescimento adotadas pela empresa, tem-se como necessário a revisão do referencial teórico disponível, na sequência, apresentar um panorama com relação ao setor, no Brasil e no mundo, além de uma análise sobre o padrão de concorrência. Por fim, a análise irá se concluir, com a apresentação dos resultados da companhia nos últimos anos, além da grande investigação, sobre as estratégias adotadas pela empresa e quais foram os grandes diferenciais e marcos fundamentais para o crescimento da companhia nos últimos anos.

Palavras-Chave: Estratégias de Crescimento, Indústria Revestimentos Cerâmicos, Revestimentos Cerâmicos, Portobello S/A.

RESUMEN

En un mercado competitivo como de la industria cerámica, la necesidad de adoptar estrategias es fundamental para llegar en el crecimiento esperado. Por lo tanto, es necesario entender y cumplir con los objetivos de las estrategias de crecimiento para que las empresas puedan formular y adoptar estrategias y objetivos que dan lugar a su objetivo final, el crecimiento. Por lo tanto, el objetivo principal de este trabajo es identificar y analizar las estrategias de crecimiento adoptadas por la empresa, Portobello S / A con el fin de entender la impresionante actuación de la compañía en los últimos años. Portobello S/A es una empresa fundada en 1977 por una familia tradicional de Santa Catarina, se encuentra en el municipio de Tijucas, cerca de la capital Florianopolis, en el estado de Santa Catarina. Hoy, la empresa es considerada una de las mayores compañías cerámicas de la América Latina y en 2013, alcanzó la cifra de 1 mil millones de reales en ingresos brutos. El estado de Santa Catarina tiene una gran cantidad de empresas cerámicas y tiene una gran representación de la industria y es considerado uno de los dos principales centros productores en el país. Para realizar el análisis de las estrategias de crecimiento adoptadas por la empresa, tiene como necesario revisar el marco teórico disponible, como consecuencia, dar una visión general sobre el sector en Brasil y en el extranjero, así como un análisis de los patrones de competencia. Por último, el análisis se concluyó con la presentación de resultados de la compañía en los últimos años, además de la gran investigación sobre las estrategias adoptadas por la empresa y cuáles fueron los grandes diferenciales e hitos para el crecimiento de la compañía en los últimos años.

Palabras clave: Estrategias de crecimiento, la industria cerámica, Azulejos, Portobello S/A.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases do processo produtivo da cerâmica.....	30
Figura 2 - Classificação de produtos em 6 (seis) categorias:	50
Figura 3 - Tipos de produtos ofertados no portfólio Portobello:.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Principais países consumidores de revestimentos cerâmico no mundo. Evolução por ano em milhões de metros quadrados.	32
Gráfico 2 - Principais países produtores de revestimentos cerâmico no mundo. Evolução por ano em milhões de metros quadrados.....	33
Gráfico 3 - Principais países exportadores de revestimentos cerâmico no mundo. Evolução por ano em milhões de metros quadrados.....	34
Gráfico 4 - Produção brasileira de metros quadrados de revestimentos cerâmicos (milhões de m ²).....	37
Gráfico 5 - Vendas em metros quadrados de revestimentos cerâmicos no Brasil (Mercado Interno) (milhões de m ²).	37
Gráfico 6 - Produção da tipologia Piso de revestimentos cerâmicos em metros quadrados (milhões de m ²).	38
Gráfico 7 - Produção da tipologia Porcelanato de revestimentos cerâmicos em metros quadrados (milhões de m ²).	39
Gráfico 8 - Produção da tipologia Fachada de revestimentos cerâmicos em metros quadrados (milhões de m ²).	39
Gráfico 9 - Evolução da capacidade produtiva de revestimentos cerâmicos em metros quadrados (milhões de m ²).	40
Gráfico 10 - Principais destinos das exportações brasileiras de revestimentos cerâmicos em percentual (%).	41
Gráfico 11 - Evolução da receita líquida da Portobello S/A nos últimos 15 (quinze) anos (milhões de R\$).	47
Gráfico 12 - Evolução do lucro líquido da Portobello S/A nos últimos 15 (quinze) anos (milhões de R\$).	48
Gráfico 13 - Desempenho das ações da Portobello S/A (PTBL3) nos últimos 06 (seis) anos (em R\$).	48
Gráfico 14 - Evolução das despesas com vendas da Portobello S/A nos últimos 15 (quinze) anos (milhões de R\$).	52
Gráfico 15 - Evolução da relação entre custo dos produtos vendidos e da receita líquida da Portobello S/A nos últimos 10 (quinze) anos (em percentual).	55
Gráfico 16 - Evolução da relação entre Despesas Administrativas/Pessoal e da receita líquida da Portobello S/A nos últimos 10 (dez) anos (em percentual).	56

Gráfico 17 - Evolução da receita líquida obtida com o mercado externo (ME) nos últimos 7 (sete) anos (em R\$).....	64
Gráfico 18 - Comparativo do percentual de crescimento da receita líquida do Mercado Externo (ME) x Mercado Interno (MI) nos últimos 6 (seis) anos (em percentual).....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação percentual entre exportação e produção dos dois maiores produtores de revestimento cerâmico no mundo.....	34
Tabela 2 - Principais países importadores de revestimento cerâmico no período de 2006 a 2012. Em milhões de metros quadrados.....	35

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Tema e Problema de Pesquisa	11
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Metodologia.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Objetivos da Firma	15
2.2 Competitividade, padrão de concorrência e estruturas de mercado	16
2.2.2 Estruturas de Mercado	17
2.3 Estratégias de Crescimento.....	20
2.3.1 Estratégia de Diferenciação	21
2.3.2 Liderança de Custos.....	23
2.3.3 Estratégia de diversificação	25
2.3.4 Estratégia de integração vertical.....	26
2.3.5 Estratégia de Internacionalização	27
2.3.6 As estratégias de cooperação e terceirização.....	28
3 O SETOR DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS	30
3.1 Introdução ao setor de revestimentos cerâmicos	30
3.2 Processo produtivo de revestimentos cerâmicos	30
3.3 O setor de revestimentos cerâmicos no mundo	31
3.4 O setor de revestimentos cerâmicos no Brasil.....	35
3.5 Padrão de concorrência do segmento de revestimentos cerâmicos no mundo e no Brasil	
41	
3.5.1 Padrão de concorrência do segmento de revestimentos cerâmicos no Mundo.....	42
3.5.2 Padrão de concorrência do segmento de revestimentos cerâmicos no Brasil.....	43
4 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO ADOTADAS PELA PORTOBELLO S/A	45
4.1 Características gerais da empresa Portobello e um breve histórico.....	45
4.2 Desempenho da Portobello S/A nos últimos anos.....	46
4.3 Estratégia de Diferenciação	49

4.4	Estratégia de Liderança de Custos.....	54
4.5	Estratégia de Diversificação	57
4.6	Estratégia de Integração Vertical, Terceirização e Cooperação	58
4.7	Estratégia de Internacionalização	61
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	67

INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Nos últimos anos, tem-se afirmado que a economia brasileira vem passando por um processo de desindustrialização, diminuindo, assim, a importância da indústria para a economia do país. De acordo com dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Produto Interno Bruto (PIB) industrial nos últimos anos tem diminuído sua participação com relação ao PIB total do país. No período de 2002 a 2012, o PIB industrial brasileiro apresentou uma diminuição de participação de 1 (um) ponto percentual com relação ao PIB total do país. Porém, em alguns estados do país, o panorama é diferente, um exemplo, é o estado de Santa Catarina, onde o PIB Industrial quando comparado ao PIB total do estado tem apresentado constante crescimento nos últimos anos. No ano de 2012, de acordo com a CNI, o PIB industrial foi de 33,7% com relação ao PIB total do estado. Além disso, no período de 2002 a 2012, o PIB industrial do estado teve um aumento de 0,3 ponto percentual de participação com o PIB total do estado.

Além da questão do PIB industrial, outra mudança no país no decorrer dos últimos anos refere-se ao quesito de acirramento da concorrência no mercado, este se deve em grande parte por decorrência da abertura econômica do país. Isto pode ser facilmente verificado pela quantidade de produtos advindos da China, que devido ao dólar barato (até o ano de 2014) e facilidades de acesso, entraram como fortes competidores no mercado brasileiro. Sendo assim, nesta situação de acirramento da concorrência, a necessidade de elaborações de estratégias são mais que necessárias, tanto voltadas para a manutenção da posição quanto para o crescimento, tanto no mercado nacional quando para o mercado internacional.

No setor de revestimentos cerâmicos a situação não é diferente. A competição no mercado aumentou fortemente, o que requereu o desenho de novas estratégias para manutenção ou ganho de posição com relação ao mercado. Este segmento no Brasil está fortemente presente no estado de Santa Catarina, no sul e na região metropolitana e em São Paulo, na região de Santa Gertrudes e Mogi Guaçu. A diferença entre estes dois polos no país está basicamente relacionada com o quesito preço e qualidade, sendo que a região de Santa Gertrudes apresenta produtos com menor preço e menor qualidade, já os produtos de Santa Catarina possuem preços mais elevados, com melhor qualidade, e maior valor agregado. Santa

Catarina é o estado líder de produção no segmento do setor cerâmico. De acordo com dados da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), o estado possui 710 indústrias neste segmento, e a produção média é de 143 milhões de metros quadrados, por ano. (DIÁRIO CATARINENSE, 2012).

Uma das empresas chave deste segmento no estado é a Portobello S/A, localizada no município de Tijucas, próximo à região metropolitana. A empresa destaca-se pelo seu constante crescimento e inovação apresentada nos últimos anos, sendo considerada, nos dias de hoje, uma das maiores empresas de revestimentos cerâmicos da América Latina e uma das maiores do segmento no mundo. As estratégias adotadas pela empresa nos últimos anos mostram-se muito eficientes, apresentando um crescimento nominal da Receita Operacional Líquida (ROL) em torno de 15,75% ao ano, no período de 2008 até 2013, um crescimento real aproximado de 10% ao ano. Além do aumento expressivo no número de funcionários, contando com cerca de 2600 colaboradores diretos e um grande e concentrado parque industrial. (PORTOBELLO, 2014).

Com isso, tem-se a importância de se analisar as estratégias adotadas no período pela empresa e como elas foram fundamentais para o desenvolvimento e crescimento que resulta até nos dias de hoje. Logo, o problema de pesquisa define-se em quais foram as estratégias adotadas pela empresa Portobello nos últimos anos que a diferenciam do mercado e a fizeram tornar uma das maiores indústrias de revestimentos cerâmicos da América Latina.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as estratégias de crescimento da empresa Portobello nos últimos anos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Fornecer um panorama geral sobre o setor de revestimento cerâmico no Brasil e no mundo.
- Identificar o padrão de concorrência do setor de revestimentos cerâmicos no Brasil e no mundo.

- Identificar as estratégias de crescimento adotadas pela empresa Portobello S/A nos últimos anos.
- Verificar em que medida a Portobello segue o padrão de concorrência do setor mundial de revestimentos cerâmicos.

1.3 Justificativa

A indústria de revestimento cerâmico nos últimos anos vem passando por diversos processos de transformação, relacionados a processos, produtos, custos e eficiência. A competição no setor aumenta a cada dia e a necessidade de adotar diferentes estratégias é fundamental para o crescimento e diferenciação das empresas no segmento. As estratégias são responsáveis por tornar as empresas mais competitivas frente ao mercado. O setor cerâmico no estado de Santa Catarina é de grande representatividade, sendo assim, é de grande importância o estudo deste segmento e suas estratégias adotadas. O trabalho será direcionado a partir da empresa Portobello S/A, empresa referência no segmento de revestimentos cerâmicos, no Brasil e na América Latina, sendo atualmente considerada a maior indústria de revestimento cerâmico da América Latina.

1.4 Metodologia

Este trabalho tem como objetivo analisar e identificar quais foram as estratégias de crescimento adotadas pela empresa de revestimentos cerâmicos Portobello S/A. Sendo assim, o trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, tendo como característica um estudo objetivo sobre um caso em questão, sendo: “O ‘caso’ é, assim, um “sistema delimitado”, algo como uma instituição, um currículo, um grupo, uma pessoa, cada qual tratado como uma entidade única, singular.” (KAHLMAYER-MERTENS et al., 2007, p.54).

O trabalho será desenvolvido inicialmente a partir de um levantamento do referencial teórico em questão, diretamente relacionado às teorias de estratégias de crescimento e economia industrial. Em seguida, tem-se como necessário uma apresentação sobre o segmento de revestimentos cerâmicos, no Brasil e no Mundo e também uma apresentação da empresa a ser usada como base neste trabalho, a Portobello S/A.

Na sequência, serão apresentadas as estratégias adotadas e os resultados obtidos pela Portobello S/A nos últimos anos, através de uma análise via dados secundários, como relatórios de demonstrações de resultados e balanços, arquivos publicados na página de

relação com os investidores, estudos anteriores desenvolvidos e informações disponíveis em websites, buscando resultar uma análise mais realista possível.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Objetivos da Firma

A teoria neoclássica pressupõe que as firmas visem a maximização dos lucros. Segundo Varian (2006), o modelo de maximização de lucro é o qual a empresa escolhe um plano de produção que irá maximizar seus lucros. George e Joll (1983) complementa a ideia da teoria neoclássica:

A teoria tradicional da firma pressupõe que elas visem simplesmente a maximização dos lucros e, com base nessa premissa, podem-se fazer muitas previsões testáveis sobre como elas se comportarão e sobre o resultante desempenho da indústria. (GEORGE; JOLL, 1983, p. 42)

Sendo o lucro a diferença obtida entre receitas e os custos, estes variando diretamente com relação à quantidade produzida, pode-se expressar matematicamente da seguinte maneira:

Equação 1

$$\text{Lucro} = \text{Receita Total} - \text{Custo Total}$$

A empresa irá obter a maximização de lucros quando a receita marginal for igual ao custo marginal, tendo-se assim um ponto ótimo, ponto de maximização do lucro.

Porém, existem diversas críticas relacionadas a este modelo neoclássico, pois este é fortemente baseado em uma série de premissas estáticas. De acordo com Varian (2006), a maximização de lucro é um objetivo comum, desde os sócios aos administradores de uma companhia, porém em algumas ocasiões este objetivo comum pode não ser atingindo.

De acordo com George e Joll (1983), existem críticas à hipótese de maximização de lucros, através de duas direções. Sendo a primeira relacionada com a simplicidade, apesar de o objetivo de maximização de lucros, ser algo simples e claro, na prática não é deste modo. A ideia de que a firma conhece todos os fluxos futuros de custos e receitas, faz com que seja possível definir os níveis ótimos de produção e preço, visando à maximização de lucros. Porém, por se tratar de um ambiente dinâmico e incerto, faz com que essas decisões sejam muito mais complexas e difíceis de prever, de modo que não seja claro o comportamento de uma firma maximizadora de lucros. A segunda direção está relacionada com a concepção do termo de maximização de lucros, de acordo com George e Joll (1983), as firmas, podem ter

um objetivo totalmente diferente do que a maximização de lucros, por exemplo, podem querer buscar o crescimento ou a maximização de vendas e outros mais. Sendo assim, caso existam outros objetivos e/ou aspectos que se deseja analisar, que não no âmbito da maximização de lucros, a teoria da firma neoclássica não está habilitada a responder (PENROSE, 2006).

A corrente gerencialista é uma das abordagens alternativa à teoria Neoclássica. Esta apresenta como elemento-chave a separação entre o controle da empresa e o seu proprietário. Sendo assim, tem-se a introdução da figura de um gerente administrador representando os acionistas proprietários. Porém, estes executivos, por sua vez, podem possuir objetivos próprios e não necessariamente iguais aos dos interesses dos acionistas proprietários. Desta forma, os gerentes administradores buscariam maximizar suas utilidades e não somente a maximização dos lucros. Por exemplo, estes, poderiam buscar a maximização das vendas, o aumento das receitas, a parcela de mercado, entre outros mais (DANTAS, KERTSNETZKY, PROCHNIK; 2002).

2.2 Competitividade, padrão de concorrência e estruturas de mercado

2.2.1 Competitividade e Padrão de Concorrência

As mudanças relacionadas aos reais objetivos das firmas levaram ao surgimento de diversos estudos. O conceito de competitividade ganha destaque neste meio. Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997, p.2), apontam que “estudos recentes costumam tratar a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativa apresentadas por empresas e produtos”. Ao tratar competitividade como desempenho, relacionamos o termo como a participação da empresa frente ao mercado (*market-share*). Já ao relacionar o termo à eficiência, referimos à competitividade potencial, ou seja, a capacidade da empresa em converter insumos em produtos com a maior eficiência (relação insumo-produto). Porém, tanto a competitividade relacionada a desempenho quanto a relacionada à eficiência, não conseguem de tal forma capturar a maneira completa da essência do fenômeno, pois seus enfoques estão limitados, tratando-se de modo estático.

Sendo assim, a melhor definição de competitividade pode ser apresentada da seguinte maneira: “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, um posição sustentável no mercado”. (FERRAZ, KUPFER E HAGUENAUER, 1997, p. 2). Esta visão, de tal modo, busca trazer a

abordagem de uma perspectiva dinâmica do processo de concorrência, referência para analisar a competitividade.

Logo, Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997), citam:

A partir de uma perspectiva dinâmica, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas que, por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas. Desse modo, ao invés de entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma, a competitividade surge como uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado. Um padrão de concorrência, por sua vez, corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico. (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p. 3)

De acordo com (POSSAS, 1985, *apud*, CARVALHO, 2000, p.8), o conceito de padrão de concorrência pressupõe de tal modo a inserção da empresa na estrutura produtiva como também as estratégias empresariais de concorrência. Sendo assim, as empresas buscam em todo tempo adotar estratégias competitivas, com o objetivo de capacitá-las a concorrer em consonância com o padrão de concorrência vigente no seu mercado. (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997). Logo, os padrões de concorrência são diretamente influenciados por fatores estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa. Com relação aos fatores estruturais temos “as complementariedades tecnológicas, as restrições ou estímulos associados ao fluxo de mercadorias e de serviços, entre outros fatores que decorrem da interdependência entre firmas ou setores em concorrência”, já com relação aos fatores comportamentais do ambiente competitivo temos “disponibilidades de infraestrutura e de recursos financeiros e humanos, as leis, o sistema de planejamento e a política industrial, os instrumentos de fomento”. (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997, p.6)

Sendo assim:

A competitividade é, portanto, função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estruturas e condutas dominantes no setor. Seriam competitivas as firmas que a cada instante adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial. (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p.7)

2.2.2 Estruturas de Mercado

O termo estrutura de mercado, de acordo com Carvalho (2000) é empregado em pelo menos três sentidos diferentes, sendo:

(1) o neoclássico que define as formas do mercado pelo número de concorrentes (monopólio, oligopólio e concorrência) e pelas características do produto (homogêneo ou diferenciado), porém, além de ser uma tipologia de base estática, não tem sustentação teórica; (2) o estrutural que, partindo do modelo estrutura - conduta - desempenho, admite as tipificações baseadas na concentração do mercado (nas compras ou vendas), na substituição de produtos (configurando homogeneidade ou diversificação) e as condicionalidades que cercam a possibilidade de barreiras à entradas de concorrentes potenciais; e, por fim, (3) um terceiro sentido de estrutura de mercado que, sem se opor ao segundo, incorpora certos elementos que permitem torná-lo um conceito dinâmico. (CARVALHO, 2000, p.5).

Segundo Possas (1990), este sentido dinâmico da estrutura de mercado tem forte relevância, pois sua análise será pautada na evolução das estruturas de mercado frente às condições de concorrência. Sendo assim, serão abrangidos os fatores responsáveis por essa transformação, tais quais o ritmo de acumulação de lucros internos utilizados para expansão, mudanças nas formas de concorrência, grau de concentração do mercado e seus determinantes, progresso tecnológico e vinculação com outras indústrias e com a própria economia.

De acordo com Possas (1990), Kupfer (1998) e Carvalho (2000) temos as seguintes principais estruturas de mercado:

a) Oligopólio Concentrado:

Neste caso, há a ausência de diferenciação de produtos devido à grande homogeneidade dos mesmos. Além disso, caracteriza-se por uma indústria de alta concentração técnica, propiciando que poucas firmas detenham grande parte do mercado e que a competição via preços não seja de grande regularidade. A competição nesta estrutura de mercado dá-se através do fluxo de investimentos, tanto em relação a inovações tecnológicas como no campo de ampliação de capacidade instalada. Sendo assim, tem-se uma alta concentração por meio da ocorrência de economias de escala e/ou descontinuidade técnicas que criam barreiras de entrada para possíveis competidores, devido ao elevado fluxo de investimento necessário. Esta estrutura é composta por grandes empresas, responsáveis pela fabricação de insumos básicos e bens de capital com um mínimo de padronização.

As empresas deste tipo de oligopólio usam da elevação da taxa de lucro e do *mark-up* como método de elevar o autofinanciamento. O comportamento do fluxo de investimento é ditado pela demanda do mercado, elevando ou reduzindo, se necessário. Os possíveis

exemplos para esse mercado: Indústrias Siderúrgicas, papel e celulose, refino de petróleo entre outras mais.

b) Oligopólio Diferenciado

Neste caso, existe a predominância da diferenciação de produtos. A concorrência via preços pode ocorrer, porém não é uma prática habitual. Sendo assim, a competição nesta estrutura de mercado acontece através de diferenciação, via gastos com publicidade e comercialização, gastos em Pesquisa & Desenvolvimento para gerar inovação de novos produtos, novos modelos, melhor qualidade e diferente *design*. Neste tipo de oligopólio, existem barreiras de entradas e estas estão principalmente relacionadas à capacidade de diferenciação, ou seja, economias de escala de diferenciação. Estas estando diretamente relacionadas à manutenção de hábitos e marcas, através dos gastos necessários, buscando sempre a renovação dos produtos, para conquistar o mercado. De acordo com Carvalho (2000, p.25), “as economias de escala de diferenciação são mais eficientes por inibirem à entrada de concorrentes potenciais do que pelo tamanho mínimo exigido à planta industrial da empresa para torná-la rentável.”.

Exemplos deste tipo de estrutura de mercado: Indústrias farmacêuticas, cigarros, bebidas, entre outras mais.

c) Oligopólio Diferenciado – Concentrado ou Misto

Neste tipo de oligopólio, temos a combinação dos dois outros elementos dos oligopólios apresentados anteriormente. Sendo assim, a competição neste tipo de estrutura de mercado, se dá através da diferenciação de produtos e também das economias técnicas de escala necessárias. Com essas características, o grau de concentração deste mercado é mais elevado do que o oligopólio diferenciado, podendo, em até certos casos, alcançar níveis próximos ao de oligopólio concentrado, porém, os coeficientes da razão capital/produto são inferiores. Com relação às barreiras de entrada, este tipo de oligopólio apresenta barreiras relacionadas a economias de escala de diferenciação e também as economias de escala técnicas. A concorrência nesta estrutura se dará principalmente com relação à capacidade de inovação e diferenciação dos produtos.

No geral, esta estrutura de mercado está relacionada com a produção de bens duráveis de consumo, por exemplo, indústria automobilística, bens de consumo eletrônico, eletrodomésticos, autopeças, entre outros mais.

d) Oligopólio Competitivo:

Este tipo de oligopólio caracteriza-se pela relativa alta concentração da produção, isto se manifesta pelo fato da detenção de grande parcela de mercado e também pela possibilidade destas empresas recorrerem à competição via preços, na busca de ampliação de parcela de mercado, por isso podemos caracterizar este tipo de estrutura de mercado, como um oligopólio competitivo. Porém, neste mercado também existe um grande número de empresas de menores portes, que competem com as empresas de grande porte diretamente via preço. Sendo assim, estas empresas de menores portes, são também responsáveis por uma parcela significativa da produção. (KUPFER, 1998).

Os pré-requisitos para este tipo de estrutura são tecnológicos e/ou escalas de produção mínima, fazendo com que a sistemática de diferenciação do produto, seja limitada. Carvalho (2000), completa:

A ausência de economias de escala significativas técnicas e de diferenciação e a convivência de tecnologias heterogêneas limitam não só a concentração do mercado, mas também o nível das barreiras à entrada às empresas de qualquer tamanho dificultando, assim, a formação de margens de lucro elevadas. (CARVALHO, 2000, p.13).

Este tipo de estrutura de mercado é formado principalmente por atividades do setor de bens de consumo não duráveis, como por exemplo, indústria de alimentos, têxtil, calçados, vestuário, entre outras mais.

2.3 Estratégias de Crescimento

As definições de estratégia são múltiplas, porém pode ser genericamente classificada como um conjunto de ações elaboradas, em prol de uma mudança e/ou melhoria de uma situação, a fim de se atingir um objetivo. De acordo com Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008), estratégia pode ser definida como:

Estratégia é o plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa. Sua elaboração representa um compromisso para adotar um conjunto específico de ações por parte dos gerentes, visando o crescimento da empresa. (THOMPSON JR.; STRICKLAND III; GAMBLE; 2008; p.3)

O conceito estratégia também pode ser definido como a concentração de esforços em um objetivo definido, buscando resultados positivos. (TAVARES, 2000). As empresas vem nos últimos tempos adotando diversos tipos de estratégias, com foco em crescimento, este voltado tanto para organização interna quanto para o mercado.

Kon (1994) complementa a ideia, relacionando as estratégias de crescimento com o conceito de inovação tecnológica, da teoria schumpeteriana:

As estratégias de crescimento e ampliação de mercados são elaboradas através da inovação tecnológica – seja instituindo novas técnicas para a produção de um mesmo produto, seja através da introdução de novos produtos – e do esforço de vendas através de campanhas promocionais na busca de ampliação dos mercados. (KON,1994; p.83)

Esta subseção tem como principal objetivo apresentar as principais estratégias de crescimento adotadas pelas empresas.

2.3.1 Estratégia de Diferenciação

A estratégia de diferenciação é fortemente utilizada pelas empresas em prol de uma maior obtenção de lucros e de participação no mercado. De acordo com Thompson Jr., Sthickland (2000), a diferenciação pode ocorrer no nível de produto, sendo assim, é uma maneira de diferenciar os produtos próprios com relação dos concorrentes, visando atrair novos compradores, de tal modo, obtendo maior fatia de mercado e lucros. Nestas condições, de acordo com Tavares (2000), o cliente precisa encontrar uma diferenciação perceptível, a fim que este encontre uma efetiva razão para comprar o produto.

Vale ressaltar que a estratégia de diferenciação não se trata exclusivamente de diferenciar produtos, mas também tudo que possa dar a cada produtor, uma diferenciação sobre os concorrentes, por exemplo, mudanças de processos, projetos, entre outras mais. (POSSAS, 1993).

Possas (1993), aponta alguns modos de se obter vantagens com a diferenciação de produtos:

- a- Especificações: As empresas podem alterar ou criar diferentes especificações para tipos de produtos, com enfoque para diferentes nichos ou submercados, sendo então, uma forma de diferenciação.
- b- Desempenho ou confiabilidade: Características relacionadas a desempenho ou confiabilidade, diferenciam a empresa e seus produtos, elevando seu reconhecimento frente ao mercado.
- c- Durabilidade: propiciar a diferenciação de produtos com durabilidade faz com que o mercado comprador veja o produto com outros olhos. Além disso, pode estar relacionada a uma estratégia de consolidação de marca.

- d- Ergonomia e *Design*: Produtos que propiciem uma melhor ergonomia e tenham um design diferenciado geram uma vantagem competitiva com os demais produtos do mercado, fazendo com que estes se destaquem, principalmente por se tratarem de produtos de uso por períodos extensos.
- e- Estética: Diferenciação relacionada à estética do produto gera uma mais agregação de valor ao mesmo. As dimensões estéticas estão relacionadas em cinco principais direções, formas, sabores, odores, sons e textura do produto. Esta diferenciação está mais relacionada para produtos de bens de consumo, porém, alguns bens de capital também podem utilizar deste tipo de diferenciação.
- f- Linhas de Produto: Diretamente relacionado a diversidades de linhas de produtos, principalmente no campo de produtos complementares, propiciando uma vantagem competitiva.
- g- Custo de Utilização do Produto: Diferenciação relacionada à queda do custo de utilização do produto, através da redução de custos dos produtos relacionados. Por exemplo, utilização de energia elétrica, como forma de produzir energia ao produto, a diferenciação está na busca da redução ou alternativas, relacionadas à energia.
- h- Imagem e Marca: Um produto diretamente associado a uma imagem e com uma marca forte, se diferencia no mercado. Este tipo de diferenciação está diretamente relacionado com conceitos de confiabilidade e durabilidade.
- i- Formas de comercialização: Diferenciar a forma de comercialização e distribuição de produtos é uma estratégia de diferenciação. Por exemplo, para produtos de baixo valor unitário, diversos pontos de vendas espalhados pela região, faz com que este ganha-se destaque. Já produtos com alto valor unitário, requer uma comercialização e uma distribuição mais exclusiva, como lojas especializadas para venda diretas a clientes e etc.
- j- Assistência Técnica e Suporte ao usuário: Oferecer assistência técnica e suporte ao usuário, como atendimento pós-venda, demonstra responsabilidade da empresa para com seus clientes, fortalece a marca e diferencia a empresa frente ao mercado.
- k- Financiamentos aos usuários: Para setores de bens de elevado valor unitários, como, bens de capital de grande porte e alguns de bens duráveis, fornecer opções de financiamentos e facilidades de pagamentos, propicia em uma diferenciação e pode ser decisivo na hora da compra de um bem com estas características.

- l- Relação com os usuários: Manter uma boa relação com o usuário pode auxiliar a identificar gostos e desejos dos mesmos para futuros lançamentos, além disso, facilita a introdução e escoamento de novos produtos. Sendo assim, esta boa interação produtor e usuário, pode garantir maior competitividade no segmento.

Sendo assim, a diferenciação de produtos irá beneficiar os produtores:

Quando os compradores, em números suficientes, tornam-se altamente interessados nos atributos e características que um diferenciador incorporou no produto oferecido; quando mais forte for a atratividade do comprador pelas características de diferenciação da empresa, mais forte será a vantagem competitiva. (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p. 167)

2.3.2 Liderança de Custos

A estratégia de liderança de custos tem como principal objetivo obter certa vantagem competitiva com relação ao mercado, através de custos menores. Além disso, “empenhar-se para obter liderança de custo baixo constitui uma abordagem competitiva poderosa nos mercados com muitos compradores sensíveis aos preços”. (THOMPSON JR, STRICKLAND III e GAMBLE, 2008, p.135).

De acordo com Possas (1993), algumas táticas possíveis de serem adotadas a fim de se conseguir vantagens de custos, são:

- a- Economias de Escala: Através do aumento do volume de produção, pode-se propiciar a queda dos custos e resultar numa queda dos preços. Este aumento da produção faz com que empresas busquem métodos de automatizar a produção e buscar novas tecnologias.
- b- Economias de Escopo: Esta estratégia está ligada a não só a um produto e sim a um conjunto de produtos, sendo assim, a produção destes bens em conjunto, visa à redução de custos. Através de diferentes tecnologias, busca-se usar do mesmo tipo de equipamento, possibilidade de produção de diferentes produtos, diluindo custos. Também “é possível haver economias de escopo nas diversas etapas de comercialização e produção, incluindo P&D”.
- c- Capacidade de Financiamento da firma: Quando as empresas possuem boa capacidade financeira, estas não necessitam recorrer a custosos financiamentos,

sendo assim, podem reduzir seus custos relacionados a este fim, fazendo com que os custos como um todo se reduzam.

- d- Patentes e Licenciamento de tecnologia: As patentes como um todo, podem gerar condições de produção única, sendo uma estratégia empresarial. Porém, em setores com mudanças rápidas tecnológicas, custos relacionados a patentes ou licenciamento tecnológico, podem acarretar em custos elevados e desnecessários a empresa, como por exemplo, em setores de complexo eletrônico. Já em setores como, químico e farmacêutico, as patentes possuem sua importância.
- e- Relações com fornecedores e/ou garantia de matérias-primas: A disponibilidade de matérias-primas, nem sempre está garantida. Deste modo, cabe à empresa, ter bom relacionamento com empresas fornecedoras. Também, um bom relacionamento pode garantir um modelo de reduzir custos ou aumentar prazos de pagamentos.
- f- Relações de mão de obra: A empresa necessita obter uma boa relação com a mão de obra, a fim de se garantir que os custos diminuam. Sob a forma de se reduzir atritos, para que se evitem paralizações e/ou outros problemas. E também, se principalmente a empresa for de uso intensivo de mão de obra qualificada.
- g- Organização da produção: Métodos de organização da produção, incluindo o PCP (Planejamento e controle de Produção) e sistema de qualidade, são fundamentais para conseguir vantagens de custos, ou seja, custos menores.
- h- Eficiência administrativa: Geralmente em empresas de grande porte, métodos de administração de custos, fazem com que os custos não subam de maneira desnecessária, sendo assim, a eficiência administrativa é de grande importância nestes casos.
- i- Capacitação: Não basta ter as melhores técnicas organizacionais, administrativas e produtivas, sem que se tenha uma boa competência para utiliza-las. Sendo assim, a capacitação nas diversas dimensões do negócio, torna-se essencial, a fim de se conseguir vantagens, que resultem em menores custos.

Por fim, a estratégia de liderança de custos para que traga efetivos resultados, “implica em sistemas de controle rígidos, minimização de despesas indiretas, busca de economias de escalas e dedicação à curva de aprendizagem, inovações tecnológicas, disciplina e atenção aos detalhes” (TAVARES, 2000, p.338).

2.3.3 Estratégia de diversificação

De acordo com Brito (2002), a diversificação, é uma estratégia utilizada de modo a viabilizar o crescimento da empresa, através da superação dos limites dos mercados correntes e ampliação do potencial de acumulação.

Em muitos casos, a estratégia de diversificação consiste na introdução de um novo produto em um novo mercado, ou seja, a empresa busca diversificar suas atividades, investindo em uma nova indústria, modificando sua linha de produção original. (KON, 1994). Porém, a diversificação das atividades não implica que a empresa irá abandonar a produção de seus antigos produtos, e sim, num aumento de produtos no portfólio, estes novos podem ser complementares ou completamente diferentes dos produzidos habitualmente. Logo, “a diversificação inclui aumentos na variedade de bens finais produzidos, na integração vertical e no número de áreas básicas de produção em que a firma opera”. (KON, 1994, p. 91).

George e Joll (1983) apontam três principais motivos para a diversificação das empresas, sendo:

- a- Incerteza: Diante das incertezas das empresas com relação ao mercado futuro, estratégias relacionadas à diversificação de produção, possuem grande importância. A diversificação da produção ajuda a manutenção da empresa, com relação a possíveis problemas de mercado, como queda de demanda e outros, desta forma possibilitando garantir a manutenção da saúde financeira da empresa e seu poderio de mercado.
- b- Crescimento: Muitas empresas usam a estratégia de diversificação, baseado no objetivo de crescimento, sendo assim, uma produção de novos produtos, focados em diversificação de produção, pode facilitar e ajudar no crescimento da empresa e conquista de novos mercados. Este crescimento da firma e um maior tamanho aumenta a segurança da firma, reduzindo preocupações com incertezas futuras.
- c- Poder de Mercado: Com a diversificação da produção, o poderio de mercado da empresa tende a crescer, pois de tal forma, esta firma não estará atuando com poucos produtos e sim ampliando seu leque de produtos, possibilitando de tal forma o aumento do poder de mercado. George e Joll (1983) complementam, a empresa pode usar da diversificação como uma oportunidade tanto para aumentar seu poder de mercado através de novas linhas de produtos, ou mesmo, ampliando a linha de produtos já existente.

Além destes três principais motivos, aponta algumas possíveis direções relacionadas ao processo de diferenciação, sendo:

- a- Diversificação horizontal: Pautada na diversificação através da introdução de novos produtos, estes diretamente relacionados com os produtos originais da empresa, em termos de mercado alvo e podendo ser escoados pelos mesmos canais utilizados para os produtos originais.
- b- Diversificação (Integração) vertical: Neste caso, “a empresa assume o controle sobre diferentes estágios (ou etapas) associados à progressiva transformação de insumos em produtos finais” (BRITTO, 2002, p.313).
- c- Diversificação concêntrica: O aspecto fundamental deste tipo de diversificação, “refere-se à exploração do núcleo de competências essenciais da empresa, como fontes de vantagens competitivas que possibilitam ou favorecem a entrada em novas áreas de atuação” (BRITTO, 2002, p.316). Assim, a empresa busca manter um padrão coerente de expansão, mantendo, explorando e alargando suas competências básicas.
- d- Diversificação em conglomerado: Neste caso, a diversificação envolve uma redução nos níveis de sinergia entre as atividades da empresa, ou seja, a diversificação é feita fora níveis e competências da empresa atual. Porém, a diferença entre atividades, pode acarretar em problemas relacionados a consolidação de um nível de competência.

2.3.4 Estratégia de integração vertical

A estratégia de integração vertical de acordo com (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009, p. 141), define-se como: “fundir em um todo funcional vários estágios de atividade regressivamente, na direção das fontes de suprimento, ou progressivamente, na direção de consumidores finais. A integração vertical pode ser parcial ou plena”.

Sendo, no caso, a integração plena quando a empresa detém todas as atividades desde a matéria-prima até os resultados/produtos finais. Já quando a empresa detém apenas algumas destas atividades, temos no caso a integração parcial. Além disto, a integração pode ser progressiva ou regressiva, sendo a regressiva quando a empresa adquire empresas que fornecem produtos, componentes ou matérias-primas. Já no caso da progressiva, ocorre

quando a empresa adquire empresas que compram seus produtos, ou seja, as que estão mais próximas dos consumidores finais (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2009).

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2009), existem as principais vantagens ao realizar a integração vertical, sendo, obtenção de economias de escala em cadeia vertical, podendo resultar em redução de passos de produção, redução de custos indiretos e coordenação das atividades de distribuição a fim de aumentar a sinergia das empresas. Além disso, com a integração vertical, as cadeias de inovações podem surgir com maior facilidade. E por fim, com uma cadeia mais integralizada, pode-se obter um maior controle de todo o processo.

2.3.5 Estratégia de Internacionalização

A estratégia de internacionalização de acordo com a Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (SOBEET) (2007) pode ser definida como “um fenômeno amplo, que compreende desde a exportação de produtos e serviços, até sua produção direta no mercado externo” (SOBEET, 2007, p.18). Além disso, “incluem-se, ainda, várias modalidades de integração com a economia internacional, como parcerias, acordos de cooperação e transferência de tecnologia” (SOBEET, 2007, p.18). Ou seja, existem das mais diversas formas de se realizar a internacionalização de uma empresa. No Brasil, pode-se verificar que durante as últimas décadas, a estratégia de internacionalização de empresas, foi bastante utilizada e bem generalizada entre as empresas, sendo de tal forma grande responsável pelo crescimento de investimentos e dos fluxos de comércio (SOBEET, 2007).

Porém, a entrada em mercados internacionais requer um grande nível de conhecimento e sabedoria, pois, de acordo com Tanure et al. (2006), envolve complexidade, incertezas e riscos. No que tange as incertezas, resulta por conta “da necessidade de operar em mercados bastante distintos do doméstico, isto é, em ambiente cujos sistemas político, social e econômico e cujo marco legal podem ter características bastante diferenciadas.” (TANURE et al., 2006, p.8). Já em relação aos riscos, estes estão diretamente relacionados à incerteza e ao fato de a empresa necessitar o uso de recursos financeiros, gerenciais e materiais. Por fim, a complexidade decorre do elevado número de operações envolvidas na passagem das fronteiras nacionais, o que acaba gerando novas necessidades de controle.

Assim, os principais modos de entrada e de operação da estratégia de internacionalização, podem ser classificados por três grupos, de acordo com Tanure et al. (2006):

- a- Via Exportação: Modo direto, indireto ou cooperativo;
- b- Via Contratual: Licenciamento, Alianças, Contratos de serviços, produção e administração, *Franchising*, e outros;
- c- Via Investimento: Aquisição, Subsidiária, *Joint Venture*, e outros.

Porém, apesar das possíveis dificuldades de entradas em mercados internacionais, os benefícios da internacionalização são muitos. De acordo com Sobeet (2007), o processo de internacionalização é de grande importância para o incremento da produtividade e da rentabilidade das companhias, porém de todo modo, requer transformação por parte das companhias. Em geral, as empresas internacionalizadas irão apresentar um grau maior de rentabilidade e de produtividade com relação as concorrentes que não passaram por este processo. Além disso, empresas internacionalizadas, conseguem se proteger mais, de flutuações eventuais dos mercados, conseguindo superar questões relacionadas a crises e dificuldades econômicas e políticas com maior facilidade.

2.3.6 As estratégias de cooperação e terceirização

As estratégias de cooperação e de terceirização visam estabelecer acordos entre empresas em busca de um prol comum. Grandes empresas optam por alianças estratégicas que venham a facilitar, engrandecer e/ou desenvolver a estrutura e a competitividade do negócio, tanto em termos de mercado interno, quanto do mercado externo. Sendo assim, a estratégia de cooperação pode ser definida como um acordo formal entre duas ou mais companhias, onde haverá uma colaboração recíproca entre ambas as partes, de acordo com Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008). A cooperação envolve atividades nos mais variáveis níveis, como, alianças que envolvem marketing conjunto, pesquisas conjuntas, projetos para desenvolvimento de novos produtos, projetos para desenvolvimentos de novas tecnologias, entre outras mais.

A cooperação entre as empresas, de acordo com Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008), podem ser dadas através de:

- a- Relacionamento contratual (Joint Ventures) ou meramente colaborativo;

- b- Acerto comum, sem participação acionária;
- c- Acerto comum, com participação acionária.

Ao mesmo tempo, a estratégia de terceirização segue a mesma direção da estratégia de cooperação, por meio de um acordo entre ambas as partes, opta-se pelo fornecimento, produção e/ou distribuição de bens e serviços, que eram de responsabilidade da outra empresa. Esta estratégia geralmente é adotada com objetivo final de reduzir custos, ofertar um produto de melhor qualidade, optar por ofertar um produto no mercado que não é de sua habilidade a produção ou outros casos.

3 O SETOR DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS

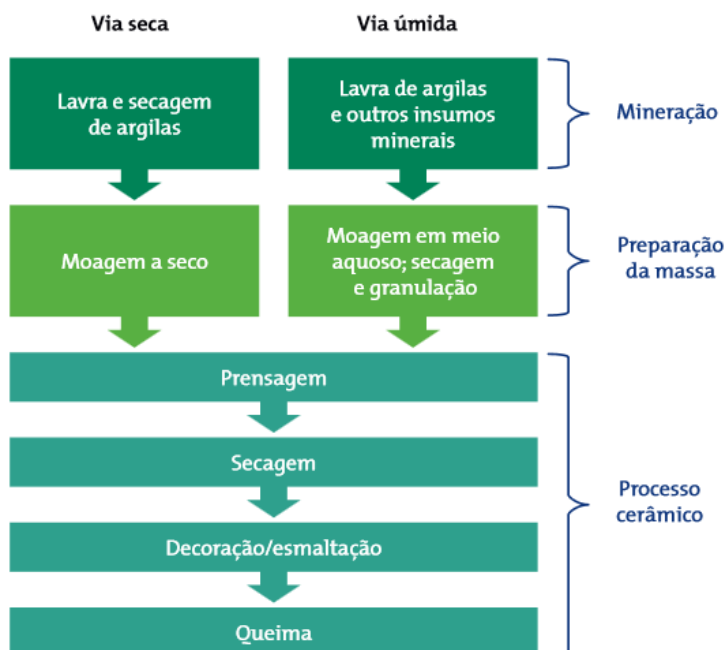
3.1 Introdução ao setor de revestimentos cerâmicos

A indústria de revestimentos cerâmicos faz parte do complexo industrial de materiais de construção, estando diretamente relacionado com o mercado de construção civil. De acordo com BNDES (2013), o segmento está incluso no ramo de indústria de minerais não metálicos, produzindo pisos, azulejos, porcelanatos, pastilhas, lajotas, entre outros mais, estes voltados diretamente para o revestimento de pisos e de paredes, para ambientes residenciais, comerciais, industriais e institucionais.

3.2 Processo produtivo de revestimentos cerâmicos

O processo produtivo de revestimentos cerâmicos vem se atualizando e modificando ao longo de sua história. Uma das grandes peculiaridades da produção brasileira, conforme (BNDES (2013) apud MME e Bird (2009)), é a existência de dois processos distintos da preparação de massa, sendo via úmida, o processo mais tradicional e o via seca, de desenvolvimento mais recente. A figura abaixo ilustra nos dois primeiros processos esta diferença:

Figura 1 - Fases do processo produtivo da cerâmica



Fonte: BNDES (2013) apud Gorini e Correa (1999)

O processo em si, pode ser separado em três grandes etapas, a mineração de matérias primas, a preparação da massa que compõe a base das placas e o processo cerâmico, conforme ilustra a figura 1. Ao buscar comparação entre o processo via seca ou via úmida, BNDES (2013) relata que o processo via úmida é reconhecido fortemente pela qualidade do produto final, já o via seca, reconhecido por operar com menores custos de materiais, de insumos energéticos e de manutenção de equipamentos, logo, apresentando um menor preço.

Os produtos produzidos via seca, por apresentar custos menores, ganharam uma grande fatia do mercado, conforme detalhado em um estudo realizado pelo (BNDES; 2013; p.2 apud ANFACER (2013)), “Em 2001, cerca de 40% da produção física brasileira era realizada pelo método da via seca. Em 2012, essa participação chegou a 75%”. Além disso, o estudo completa: “O fato de o país contar com esses dois métodos em sua estrutura produtiva pode ser considerado um ponto positivo, uma vez que permite o posicionamento competitivo das empresas em um amplo espectro de segmentos, que vai do popular ao sofisticado”.

3.3 O setor de revestimentos cerâmicos no mundo

O Brasil se posiciona no mundo como um forte *player* no quesito de produção e consumo de revestimentos cerâmicos. De acordo com dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos, Louças Sanitárias e Congêneres (ANFACER (2015)), o país é segundo maior produtor e consumidor, somente posicionando-se atrás da gigante China. Sendo considerados, de acordo com ANFACER (2015), China, Brasil, Índia, Irã, Indonésia, Espanha e Itália, os principais *players* mundiais na indústria de revestimentos cerâmicos. Segundo, BNDES (2013), China, Índia e Indonésia são produtores que competem diretamente via preço, focando em compradores de menor poder aquisitivo, porém, mantêm e acompanham a estética de produtos europeus, porém investem com maior força em tecnologia, infraestrutura, produção em larga escala e com mão de obra extremamente barata.

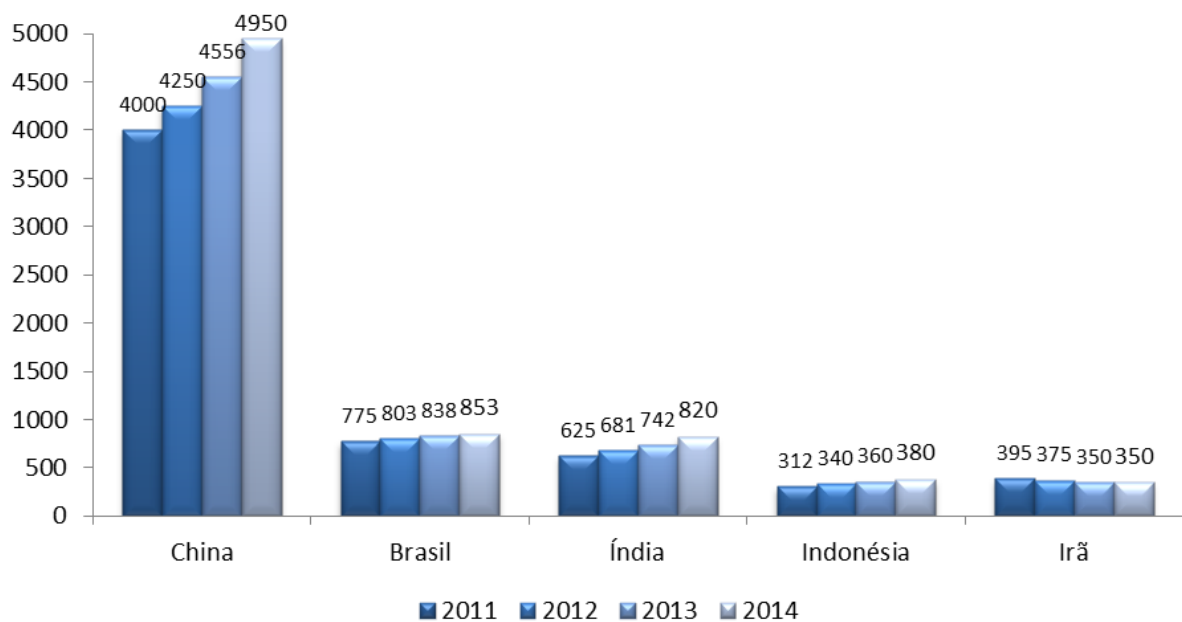
Já produtores da Itália e Espanha focam principalmente nos compradores de maior poder aquisitivo, e baseiam suas estratégias competitivas, em qualidade, valorização da marca, reconhecimento de mercado e um design inovador. Além disso, são os principais desenvolvedores das tecnologias do setor, tecnologias relacionadas a insumos e bens de capital. O Brasil por outro lado, encontra-se na posição intermediária, entre os Asiáticos e os Europeus, produzindo cerâmica de médio valor agregado, não tão barata como os chineses,

porém, com design e inovação superior, porém, seus produtos não podem ser comparados com o padrão europeu (BNDES, 2013).

De acordo com informações website DESIGN CERÂMICO (2011), os principais grupos de empresas produtores de revestimentos cerâmicos no mundo são, as seguintes, RAK Ceramics, Siam Cement Group, Ceramica Cleopatra Group, Marazzi Group, Lamosa Group, Mulla.

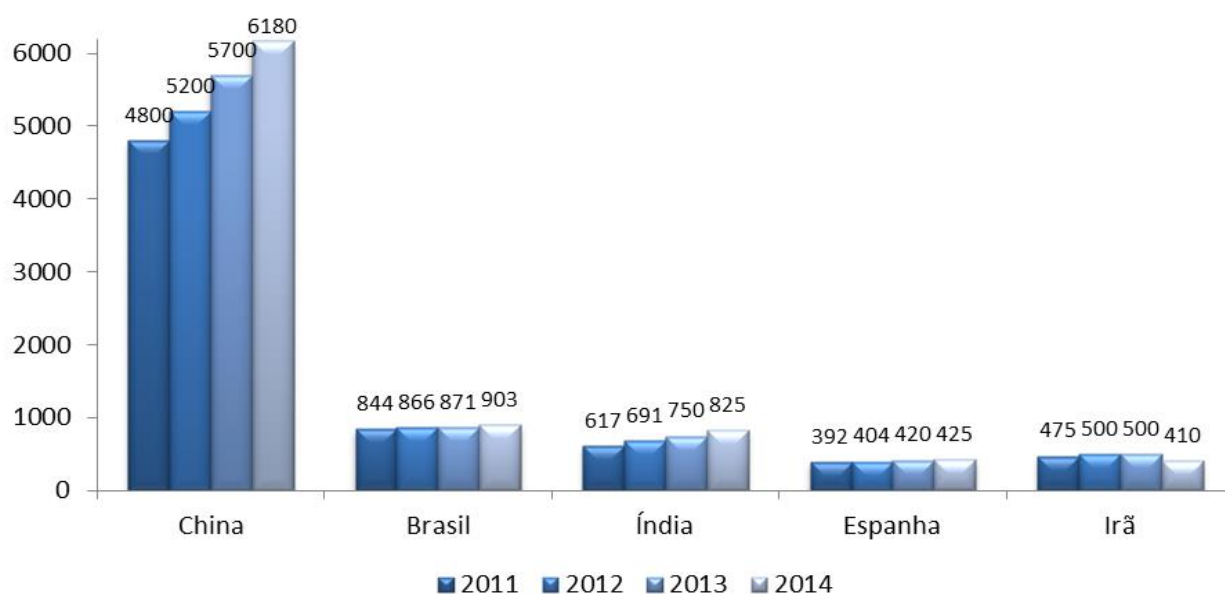
Os gráficos e tabelas abaixo tem o intuito de mostrar a evolução da produção, do consumo e da exportação de revestimentos cerâmicos nos países com maiores participação em cada categoria.

Gráfico 1 - Principais países consumidores de revestimentos cerâmico no mundo. Evolução por ano em milhões de metros quadrados.



Fonte: ANFACER, 2015, com elaboração própria.

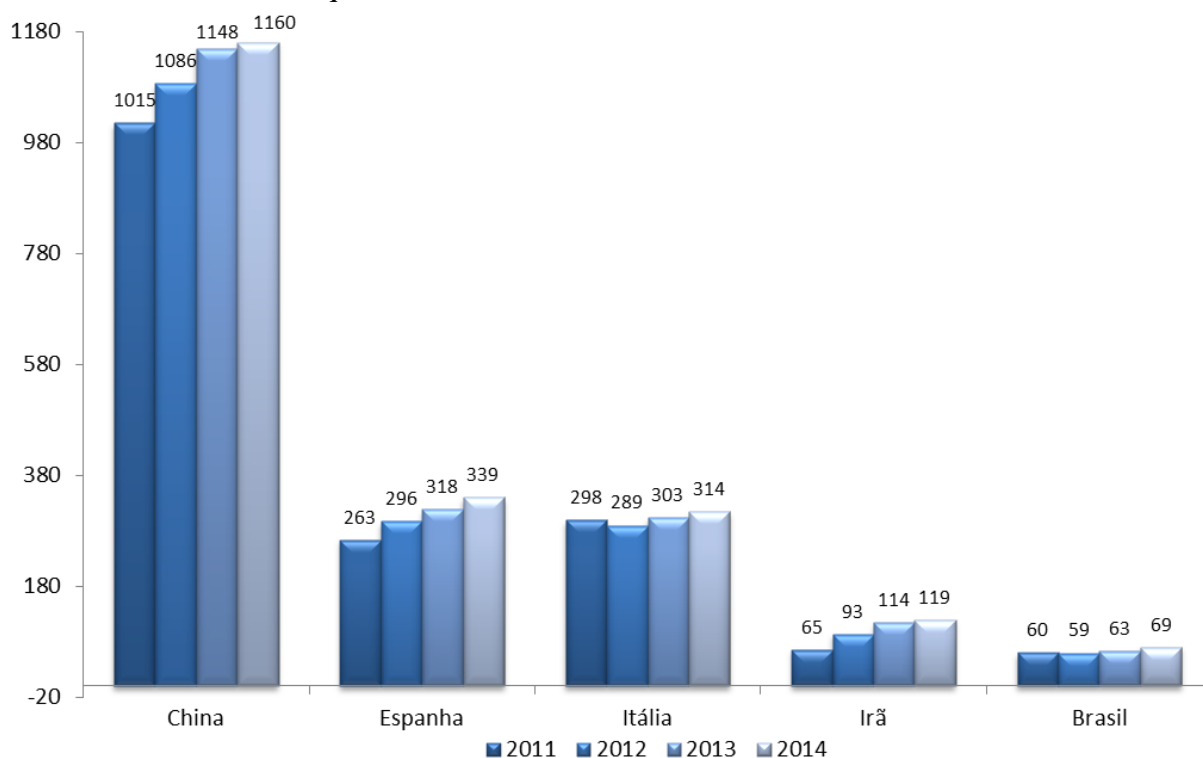
Gráfico 2 - Principais países produtores de revestimentos cerâmico no mundo. Evolução por ano em milhões de metros quadrados.



Fonte: ANFACER, 2015, com elaboração própria.

Com relação à produção e consumo de revestimentos cerâmicos, podemos verificar que China, Brasil e Índia, despontam os primeiros lugares nestas categorias. Porém, ao tratarmos da questão exportação da produção, temos uma mudança da distribuição destes países, o Brasil sai de uma segunda posição em termos de produção e consumo para quinta posição, em termos de exportação de produtos. Já a Espanha, que até então não havia aparecido nos dados anteriores, desponta como segundo maior exportador, o mesmo caso, vale para a Itália, isto pode ser visto, conforme ilustrado pelo gráfico a seguir:

Gráfico 3 - Principais países exportadores de revestimentos cerâmico no mundo. Evolução por ano em milhões de metros quadrados.



Fonte: ANFACER, 2015, produção própria.

Sendo assim, podemos perceber pela tabela a seguir, que o Brasil chega a exportar apenas cerca de 7% de sua produção, já a China, exporta cerca de 20% de sua produção.

Tabela 1 - Relação percentual entre exportação e produção dos dois maiores produtores de revestimento cerâmico no mundo.

% (Exportação/Produção)	2011	2012	2013	2014
China	21,15%	20,88%	20,14%	18,77%
Brasil	7,12%	6,79%	7,27%	7,66%

Fonte: ANFACER, 2015, com elaboração própria.

Ao tratarmos a questão da importação de produtos de revestimento cerâmico, o cenário é totalmente outro, figuram-se no geral, países com alto poder aquisitivo, como Arábia Saudita, Estados Unidos, França, Alemanha, entre outros mais. E poucos países emergentes, como Iraque e Nigéria.

Tabela 2 - Principais países importadores de revestimento cerâmico no período de 2006 a 2012. Em milhões de metros quadrados.

País	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total 2012 (%)
Arábia Saudita	89	77	99	116	117	129	150	6,4
Estados Unidos	254	202	157	124	130	131	139	5,9
França	110	108	112	101	103	107	105	4,5
Iraque	3	10	23	40	60	79	98	4,2
Alemanha	87	83	80	78	80	90	87	3,7
Rússia	42	48	54	30	41	45	70	3,0
Coreia do Sul	54	66	59	55	59	63	61	2,6
Nigéria	27	22	30	29	30	44	60	2,5
Emirados Árabes	51	43	55	45	48	48	51	2,2
Reino Unido	66	67	58	43	43	44	46	2,0
Mundo	1.855	1.910	1.919	1.750	1.960	2.130	2.358	100,0

Fonte: BNDES (2013) apud. Ceramic World Review.

3.4 O setor de revestimentos cerâmicos no Brasil

De acordo com o Ministério de Minas e Energia (MME), (2009), o Brasil detém alguns fatores chave que são responsáveis pelo grande destaque no segmento de revestimentos cerâmicos, sendo estes, alta produtividade, baixo custo de produção, grande disponibilidade de insumos minerais e energéticos e um mercado consumidor em expansão, estes propiciaram que o país atingisse posições de destaque nos *rankings* mundiais do segmento. De acordo com a Anfacer (2015), a categoria de revestimentos cerâmicos no Brasil conta com a participação de 93 empresas, estas distribuídas ao longo de 18 estados brasileiros e operando 117 plantas industriais em todo o território. Com estes números é capaz de empregar mais de 25.000 pessoas diretamente, e ao longo da sua cadeia produtiva e de logística, gerar em torno de 200.000 empregos indiretos.

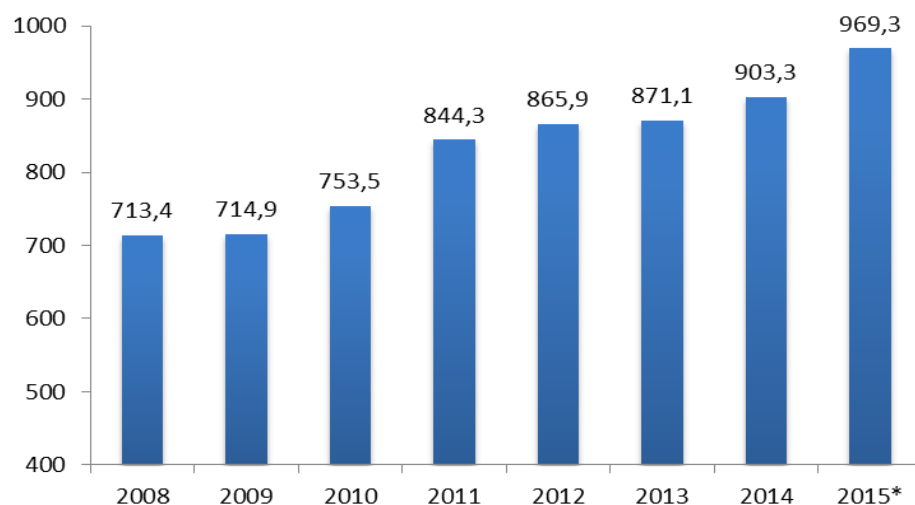
Além disso, de acordo com a Anfacer (2015), a concentração geográfica das empresas deste setor é bem característica deste tipo de indústria. No Brasil, o segmento está fortemente concentrado em algumas regiões do país, como no estado de Santa Catarina, na região de Criciúma e de Tijucas. Estas regiões, reconhecidas como um pólo internacional, contam com a participação das maiores empresas brasileiras. Além do estado de Santa Catarina, o estado

de São Paulo também apresenta grande participação no segmento, sua grande concentração está localizada nos municípios de Santa Gertrudes e Mogi Guaçu. A região produtora de Santa Catarina, no geral, utiliza a via-úmida, como meio de produção, a região no geral, produz produtos voltados para consumidores com um maior poder aquisitivo e de tal forma, seus atributos competitivos mais importantes estão ligados em qualidade de produtos e diferenciação de design, além da força das marcas que as empresas do estado apresentam. Já as empresas do estado de São Paulo, utilizam o método de produção via a seca, o que barateia o custo dos produtos e faz com que as empresas consigam competir mais por preço, logo esta produção volta-se para um segmento de menor poder aquisitivo e com um design e qualidade inferior, porém de acordo com dados do BNDES (2013) *apud* Associação Paulista das Cerâmicas de Revestimento (Aspacer), em 2012, a região foi responsável por produzir cerca de 62% da produção nacional.

Além destes dois estados, a região do Nordeste brasileiro configura-se como um próximo pólo do segmento, “devido às condições favoráveis de existência de matéria-prima, energia viável e um mercado consumidor em desenvolvimento, além de boa localização geográfica para exportação” (ANFACER, 2015). Sendo, Cecrisa/Portinari, Cerâmica Almeida, Eliane, Incepa/Rocha, Incefra, Itagrês, Majopar, Portobello, Grês, entre outras mais, consideradas as maiores empresas de revestimentos cerâmicos do Brasil.

De acordo com estudo realizado pela Anfacer (2015), a capacidade instalada no país no ano de 2014, foi de 1.084 milhões de metro quadrados, sendo que foram produzidos, 903,3 milhões de metros quadrados no mesmo ano. As projeções da Anfacer apontam para que no ano de 2015, a produção atinja um patamar de 916,8 milhões de metros quadrados. De acordo com o gráfico abaixo, pode-se verificar a evolução da produção de metros quadrados, desde o ano de 2008 até o projetado para o ano de 2015, apresentando um crescimento médio de 4,55% ao ano.

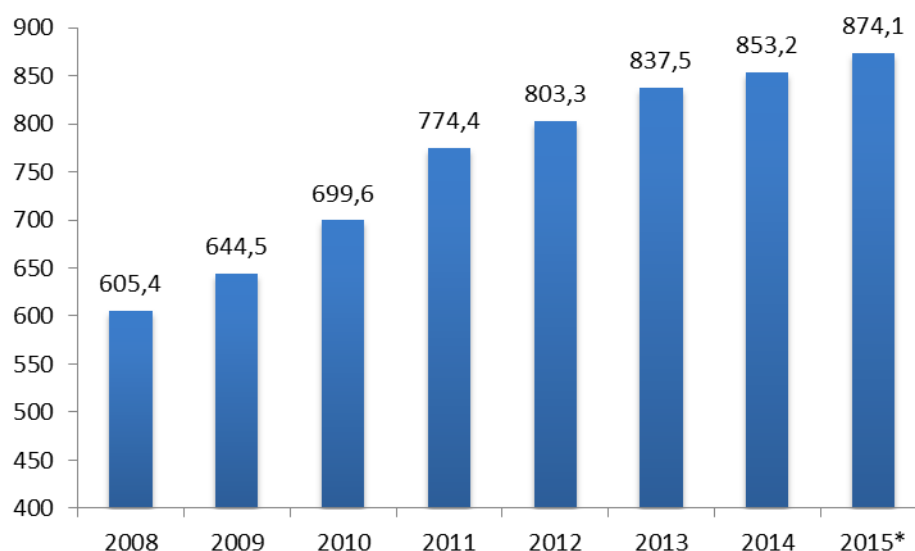
Gráfico 4 - Produção brasileira de metros quadrados de revestimentos cerâmicos (milhões de m²).



Fonte: ANFACER, 2015, com elaboração própria.

No mesmo sentido, as vendas no segmento de revestimentos cerâmicos para o Mercado Interno, cresceram em média 5,43% ao ano, crescimento superior ao da produção.

Gráfico 5 - Vendas em metros quadrados de revestimentos cerâmicos no Brasil (Mercado Interno) (milhões de m²).



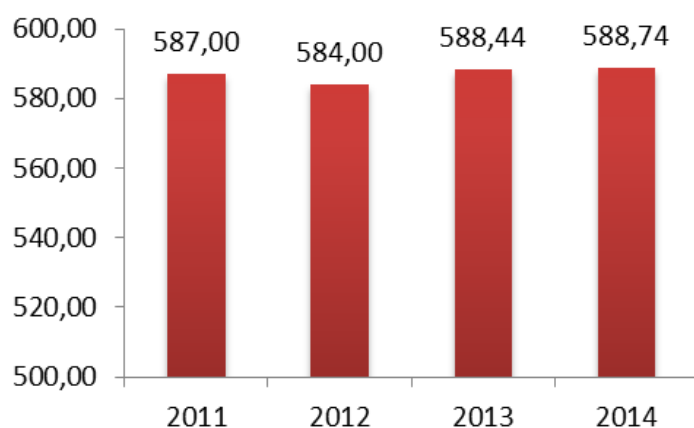
Fonte: ANFACER, 2015, com elaboração própria.

No Brasil, uma das características típicas é a produção de revestimentos cerâmicos através de dois processos produtivos distintos, a Via Seca e a Via Úmida, sendo que a

primeira, representa um total de 73%, contra 27% da segunda, de acordo com dados da ANFACER (2015). Ao abrirmos o extrato de produção de revestimentos cerâmicos, nos deparamos com quatro grandes categorias, sendo Piso, Parede, Fachada e Porcelanato.

A categoria de Piso apresenta o maior volume de produção, porém nos últimos 4 anos, seu crescimento foi baixo, apenas 0,30%, refletindo a mudança do gosto e do consumo da população, que ao passar do tempo, passaram a preferir produtos com maior valor agregado, maior design e maior qualidade, ofertados fortemente, pela categoria de produtos de porcelanato. Os gráficos abaixo mostram a evolução de categoria por categoria no decorrer dos anos de 2011 até 2014.

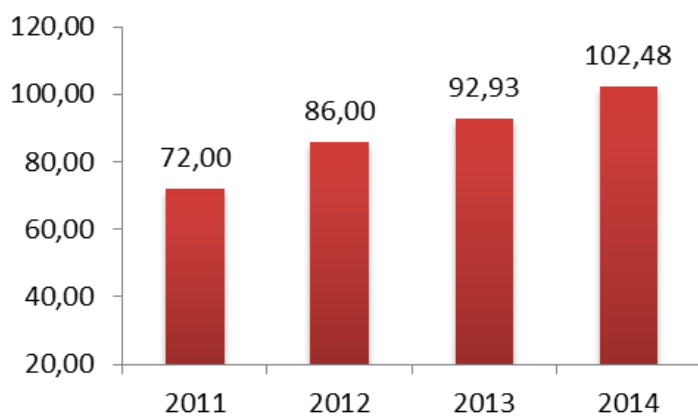
Gráfico 6 - Produção da tipologia Piso de revestimentos cerâmicos em metros quadrados (milhões de m²).



Fonte: ANFACER, 2015, com elaboração própria.

Sendo assim, podemos perceber o crescimento expressivo de produção que a categoria Porcelanato obteve nos últimos anos, cerca de 43%, no período 2011 a 2014, ANFACER (2015).

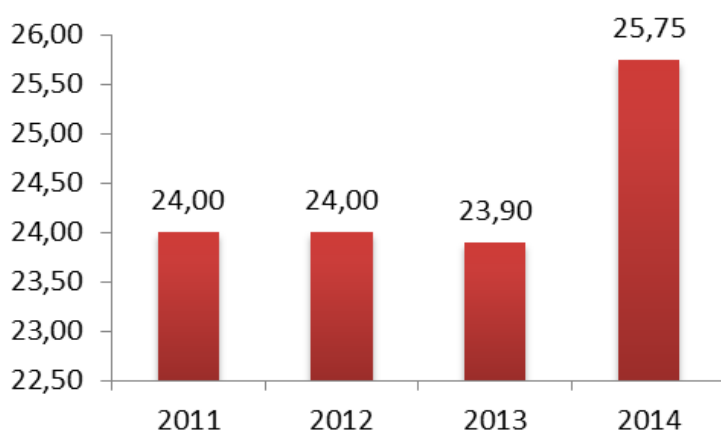
Gráfico 7 - Produção da tipologia Porcelanato de revestimentos cerâmicos em metros quadrados (milhões de m²).



Fonte: ANFACER, 2015, com elaboração própria.

Outra categoria com expressivo crescimento foi a categoria fachada, crescimento de 2011 a 2014 de 15,01%, isso tudo se refere principalmente ao padrão de construção de edifícios, onde com o passar dos últimos anos, começou o uso de cerâmica como revestimento de fachada dos novos empreendimentos, visando maior qualidade, durabilidade e estética. A evolução da produção pode ser vista pelo gráfico a seguir.

Gráfico 8 - Produção da tipologia Fachada de revestimentos cerâmicos em metros quadrados (milhões de m²).

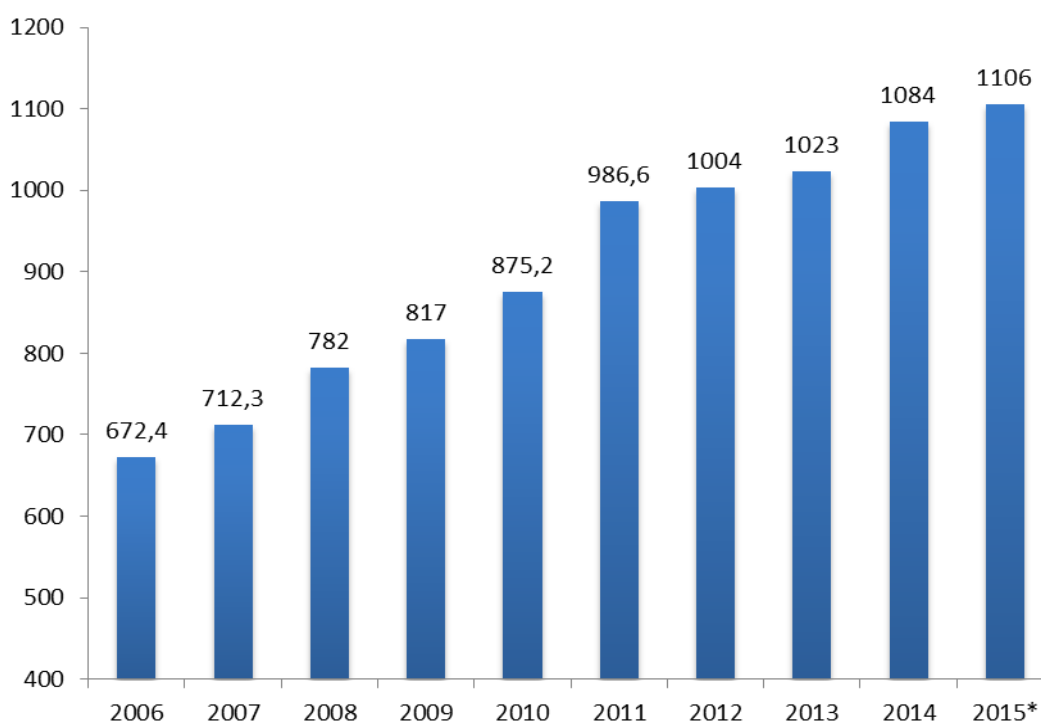


Fonte: ANFACER, 2015, com elaboração própria.

A categoria de “parede” de revestimentos cerâmicos não apresentou grandes variações em volume no decorrer dos últimos anos.

Além disso, os produtores brasileiros de revestimentos cerâmicos contam com a melhor tecnologia disponível do mundo para a produção de revestimentos cerâmicos e também de acordo com as normas internacionais de qualidade (ANFACER, 2015). Ao tratarmos da capacidade produtiva, o país aumentou sua capacidade produtiva em 64,5%, nos últimos nove anos, de acordo com dados da ANFACER (2015) e conforme ilustrado no gráfico abaixo:

Gráfico 9 - Evolução da capacidade produtiva de revestimentos cerâmicos em metros quadrados (milhões de m²).

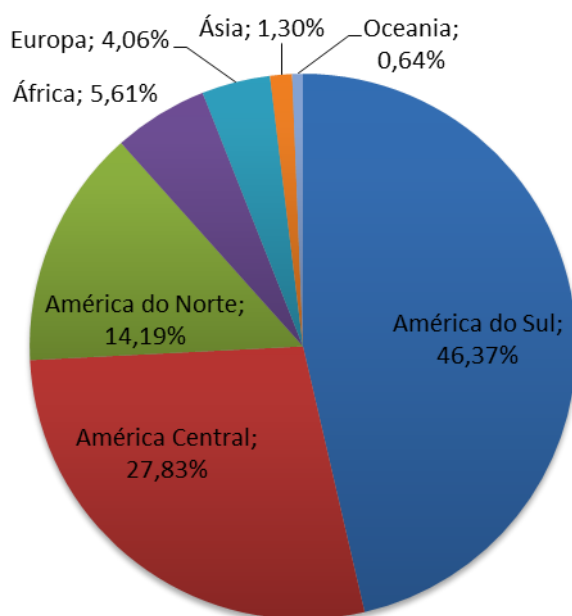


Fonte: ANFACER, 2015, com elaboração própria.

As empresas brasileiras de revestimento cerâmico, além de venderem grande parte de sua produção para o mercado interno (MI), escoam também parcelas de sua produção para o mercado externo (ME). De acordo com dados da ANFACER (2015):

Em 2014, o Brasil exportou para 113 países, totalizando 69,2 milhões de metros quadrados, o que equivale a uma receita de US\$ 279,8 milhões. As exportações brasileiras têm como principais destinos: América do Sul, América Central, América do Norte e África. (ANFACER,2015)

Gráfico 10 - Principais destinos das exportações brasileiras de revestimentos cerâmicos em percentual (%).



Fonte: ANFACER, 2015, com elaboração própria.

3.5 Padrão de concorrência do segmento de revestimentos cerâmicos no mundo e no Brasil

A indústria de revestimentos cerâmicos no Brasil e no Mundo, nos últimos anos, tem passado por processo de acirramento da concorrência, a globalização e a abertura econômica dos países são fatores chaves para entender este caso. Porém, apesar destas condições apresentarem uma ameaça, também pode ser vista como oportunidade. De acordo com BNDES (2006), nas últimas décadas, no Brasil, houve significativos avanços tecnológicos na indústria de revestimentos cerâmicos, estes propiciaram o desenvolvimento de novos produtos e de produtos substitutos, além de terem permitido a melhora de qualidade e o aumento de produtividade, propiciando assim, ganhos significativos.

Conforme comentado nas sessões anteriores, existe uma diferença de regiões produtoras no Brasil e no mundo, para cada tipo específico de nicho de mercado. Logo, o padrão de concorrência é distinto para cada um destes nichos, uma região no mundo ou no Brasil, possui um padrão de concorrência diferente, onde os produtos destas regiões são produtos de maior valor agregado, maior qualidade e design mais inovador, outra região do

Brasil ou do mundo, possui um padrão de concorrência distinto, apresentando produtos de menor valor agregado, qualidade inferior aos demais e design um pouco mais simples, concorrendo com os demais por o fator preço. Nas seguintes subseções serão apresentados os padrões de concorrências típicos no Brasil e no mundo.

3.5.1 Padrão de concorrência do segmento de revestimentos cerâmicos no Mundo

Empresas Italianas e Espanholas são líderes e referências no mundo, no que tange ao campo de revestimentos cerâmicos, estas são principalmente reconhecidas por seu design e qualidade dos seus produtos. De acordo com BNDES (2006) e Cairo, Vasquez, Enderle (2007), um dos elementos determinantes da competitividade neste setor, está relacionado aos fatores estruturais, através da produção de revestimentos cerâmicos ocorrendo via uma grande aglomeração de empresas, sob um determinado espaço geográfico, um exemplo, são as regiões de Castellón na Espanha e Sassuolo na Itália. Cairo, Vasquez, Enderle (2007), apontam os benefícios possíveis com esta aglomeração de empresas em um espaço geográfico:

A presença de um número significativo de empresas produtoras, fornecedoras de bens de capital, fornecedoras de insumos, empresas prestadoras de serviços, estrutura de ensino e pesquisa e associações sindicais, entre outras envolvidas com esta atividade produtiva possibilita as ocorrências de eficiência coletiva e de ganhos de economias externas. Nestes termos, as relações inter e intra-setoriais nestes aglomerados têm a possibilitado o conjunto de participantes elevar o grau de especialização produtiva, realizar investimentos em tecnologia, aperfeiçoar técnicas de produção e promover investimentos em parcerias, entre outros benefícios que se traduzem em ganhos competitivos coletivos.
(CAIRO, VASQUEZ, ENDERLE; 2007; p.4).

Além destes fatores estruturais, outro ponto importante, refere-se aos fatores empresariais, de acordo com BNDES (2006), o padrão mundial neste segmento, opera com os seguintes padrões:

a) descentralização das decisões; b) profissionalização e abertura de capital; c) emprego de técnicas e modelos de gestão avançada; d) gestão participativa e sistema de participação nos lucros; e) sistema de qualidade total e certificação de empresas de acordo com os padrões internacionais; f) flexibilidade da produção; g) formação e treinamento intensivo de recursos humanos; h) uso de tecnologias avançadas; e i) capacidade de inovar em processo e produto.
(BNDES; 2006; p.5).

Também, o padrão de concorrência deste tipo de indústria, está associado ao avanço do padrão tecnológico, este avanço, está diretamente relacionado com os avanços realizados pelas indústrias de bens de capital e de materiais, visto que, revestimentos cerâmicos possuem menor escala na capacidade de inovação neste quesito. Sendo assim, este tipo de indústria, busca inovar e desenvolver sua capacitação tecnológica, buscando e acompanhando, mudanças técnicas, no que tange produtos e processos. Esta busca e acompanhamento, no geral, se realizam, através de departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), desenvolvendo a capacidade interna de inovação e criação ou também, via capacidade externa, com parcerias com instituições de ensino e pesquisa, universidades, entre outras Cairo, Vasquez, Enderle, 2007.

Recentemente, países como China, Índia, Indonésia, entre outros em desenvolvimento, puderam com o efeito da globalização, cuja resultante foi a redução das barreiras protecionistas, avançar fortemente por contarem com grande abundância de mão de obra barata e grande quantidade de insumos disponíveis, competindo assim, através da diferenciação, via preços mais baratos e propiciando a competição direta com os demais produtores de revestimentos cerâmicos.

3.5.2 Padrão de concorrência do segmento de revestimentos cerâmicos no Brasil

No Brasil, o padrão de concorrência do segmento de revestimentos cerâmicos pode ser dividido entre dois grandes pólos, pólo de Santa Catarina (Criciúma e demais regiões) e o pólo de São Paulo (Santa Gertrudes e Mogi-Guaçu), conforme comentado anteriormente. De acordo com BNDES (2006):

“O padrão de concorrência da indústria brasileira de cerâmica para revestimentos é resultante da heterogeneidade de custos, dos diferenciais de qualidade e da diferenciação de produto, permitindo a ocorrência de uma situação combinada entre a liderança de custo e a liderança pela diferenciação de produto.”
(BNDES, 2006, p.6).

Sendo assim, os produtos que apresentam um grande diferencial de qualidade, apresentam também, um diferencial do seu preço em relação aos demais. Esta diferença pode ser notada, em comparação aos dois grandes pólos nacionais de produção do segmento, por exemplo, no estado de Santa Catarina, as empresas do segmento, adotam no geral, esforços

relacionados à modernização dos processos de produção e da introdução de novos elementos organizacionais, resultante da estratégia de diferenciação dos produtos, assim, apresentando uma linha de produtos tecnologicamente sofisticados e com elevado padrão de qualidade, focado em segmentos específicos do mercado, estes com maiores níveis de renda. Logo, as empresas desta região buscam direcionar grande parte de suas atividades, para atender este público comprador, diferenciando-se pelo produto e pela marca apresentada. Sendo assim, a diferenciação do produto, está diretamente atrelada ao *design* e a qualidade, sendo estes fatores de ordem primária nesta região produtora, fazendo com que custos, prazo de entrega, entre outros, sejam fatores de ordem secundária para estas empresas (BNDES, 2006).

Porém, por outro lado, as empresas produtoras do pólo de Santa Gertrudes e Mogi-Guaçu competem diretamente através da liderança de custo, competindo assim, via preço. Logo, suas estratégias de produção, estão diretamente focadas em incremento da produtividade, racionalização da produção, estratégia de integração vertical para trás, uso de canais de vendas e distribuição tradicionais, entre outras, atreladas, com foco em liderança de custos. Neste pólo, a rivalidade entre as empresas, é fortemente acentuada, onde a disputa ocorre principalmente por preço e por escala. Porém, apesar de estas empresas competirem pela liderança de custos apresentando produtos de menor valor agregado, também apresentam um pólo industrial modernizado, e dependem diretamente do apoio dos fornecedores de equipamentos, materiais e empresas de *design*, para a diferenciação e a competição estética, baseada em tendências e cópias das demais empresas (BNDES, 2006).

4 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO ADOTADAS PELA PORTOBELLO S/A

4.1 Características gerais da empresa Portobello e um breve histórico

A Portobello surgiu no ano de 1944, localizado no município de Tijucas, próxima a capital do estado, Florianópolis. O primeiro ramo do grupo foi o segmento de produção de açúcar branco, com a instalação da USATI S/A, Usina de açúcar de Tijucas. Em 1977, o grupo decidiu se expandir e seguir para novos ramos, surgindo então, a Cerâmica Portobello S/A. As operações da empresa cerâmica iniciaram-se no ano de 1979, produzindo cerca de 570 mil metros quadrados de revestimento cerâmico. Em 1981 a empresa decidiu abrir suas operações para o mercado externo, levando assim, cerâmicas já de referências no mercado nacional para o mercado internacional. O grupo Portobello foi se expandindo para outras atividades, além de atuar no refino de açúcar e na produção de revestimentos cerâmicos, a companhia passou a atuar também no ramo de produção de maçãs, com a empresa produtora localizada na região de Fraiburgo, meio oeste de Santa Catarina. Porém, com o passar dos anos o grupo optou por especializar-se em apenas um ramo, deixando de atuar no segmento de refino de açúcar e da produção de maçã e voltando-se única e exclusivamente para a produção de revestimentos cerâmicos, com a cerâmica Portobello. O grupo Portobello considera que a especialização em apenas o segmento de revestimento cerâmico foi um passo fundamental para o desenvolvimento, aprimoramento e crescimento da Portobello Cerâmica.

Em 2015, a Portobello S/A conta com um parque fabril que contém ao total 17 (dezessete) linhas de produção e capaz de gerar anualmente uma produção de até 30 milhões de metros quadrados de revestimento cerâmico. A companhia ao passar pelo processo de consolidação, se tornou fortemente internacionalizada, e em 2015 já comercializa seus produtos em 65 países, dentre estes países da própria América Latina, Europa, Ásia, América do Norte, Oriente Médio, África e Oceania.

Em termos de produtos, a empresa conta com uma gama de produtos e um vasto catálogo. São cerca de 2.000 itens distintos e estes podem ser divididas em algumas categorias como porcelanato técnico, porcelanato esmaltado, piso (grês), parede (monoporosa), mosaico e peças especiais. Além do seu ramo cerâmico, a Portobello S/A é controladora de outras 4 (quatro) empresas, estas diretamente relacionadas ao seu negócio, sendo: Portobello América, PBTECH, Portobello Shop e Portobello Mineração. As três primeiras, respectivamente, estão diretamente relacionadas com os canais de venda e escoamento da produção, já a última,

focada na exploração dos minérios necessários para a produção dos revestimentos cerâmicos, Portobello (2015). Vale destacar que a Portobello América atualmente está com caráter de descontinuidade, pois o grupo optou por realizar a estratégia de internacionalização atuando diretamente do Brasil e em contato direto com os países para quais se realizam as exportações.

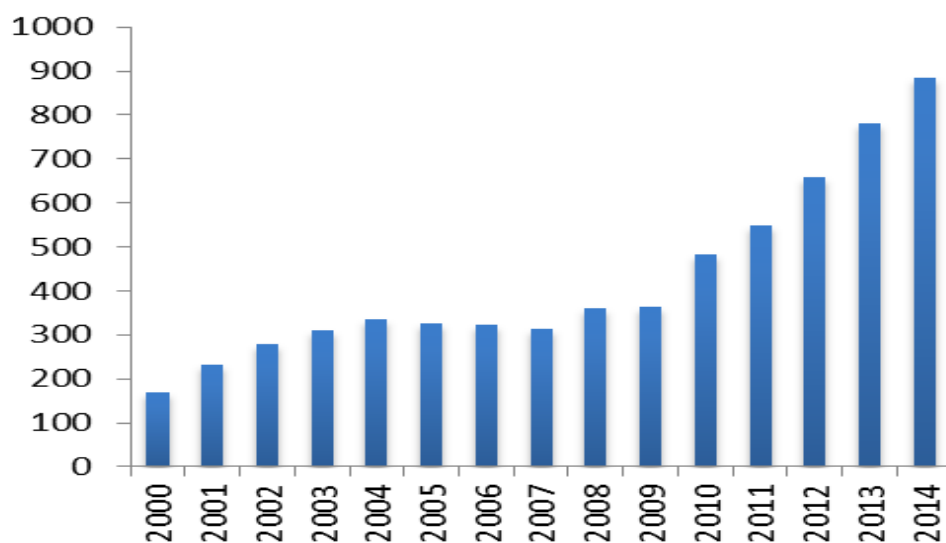
Em 2013, a Portobello ultrapassou a marca de R\$ 1 bilhão de reais em faturamento bruto, tornando-se uma das maiores empresas de revestimento cerâmico no mundo. Além de atingir a marca de 2.600 funcionários diretos e indiretamente sendo responsável por gerar 10.000 empregos.

4.2 Desempenho da Portobello S/A nos últimos anos

O desempenho da empresa Portobello nos últimos anos tem sido fortemente reconhecido pelo seu crescimento constante, de acordo com dados obtidos nos relatórios financeiros da empresa e no software Economática. A companhia apresentou crescimento médio de 20% nos últimos 5 (cinco) anos, em termos de receita líquida. Já ao tratarmos de lucro líquido, obteve um crescimento de cerca de 191% no período de 5 (cinco) anos, resultados expressivos que fizeram a empresa se tornar destaque nacional, conforme notícia veiculada na Exame.com (2014). A notícia busca apresentar empresas que cresceram com equilíbrio nos últimos 4 (quatro) anos, e a Portobello está presente neste *ranking*. Além de estar presente no *ranking*, foi destacado o forte crescimento da empresa neste curto período, em termos de receita líquida, e também analisando indicadores de lucratividade e retorno para os acionistas.

Os gráficos a mostram o crescimento da empresa nos últimos 15 anos, pode-se notar que nos 5 (cinco) últimos anos, devido a uma série de estratégias adotadas pela companhia, a empresa apresentou um crescimento mais expressivo.

Gráfico 11 - Evolução da receita líquida da Portobello S/A nos últimos 15 (quinze) anos (milhões de R\$).

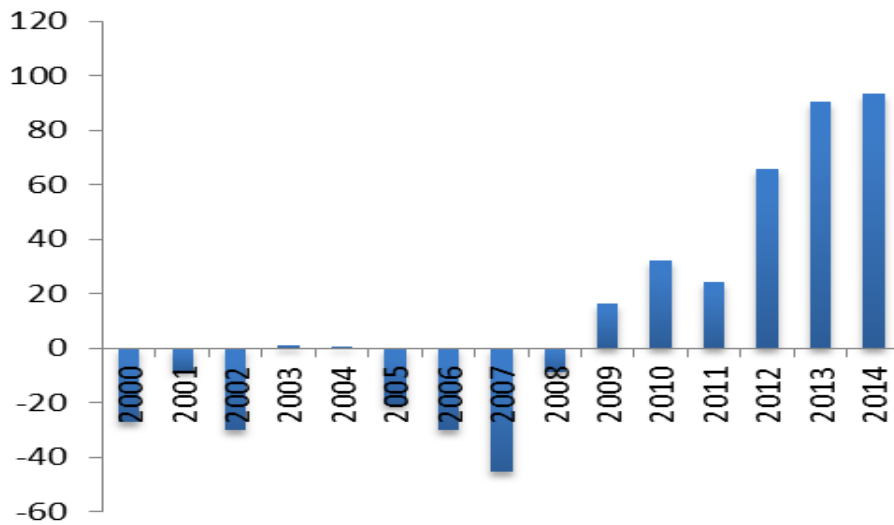


Fonte: ECONOMÁTICA, 2015, com elaboração própria.

O gráfico acima mostra que a empresa saiu de um patamar de 168 milhões de reais em receita líquida no ano 2000 para um valor de 885 milhões de reais em 2014, resultado e crescimento expressivo de 426% no período de 15 anos.

Na mesma linha, o lucro líquido apresentou um resultado expressivo, principalmente nos últimos 3 (três) anos, este ainda mais positivo em termos percentuais, pois no ano 2000, apresentava um lucro líquido negativo de 27 milhões de reais, já em 2014, apresentou um valor de 93 milhões de reais em lucro líquido, reforçando o forte crescimento da empresa no período dos últimos 5 (cinco) anos.

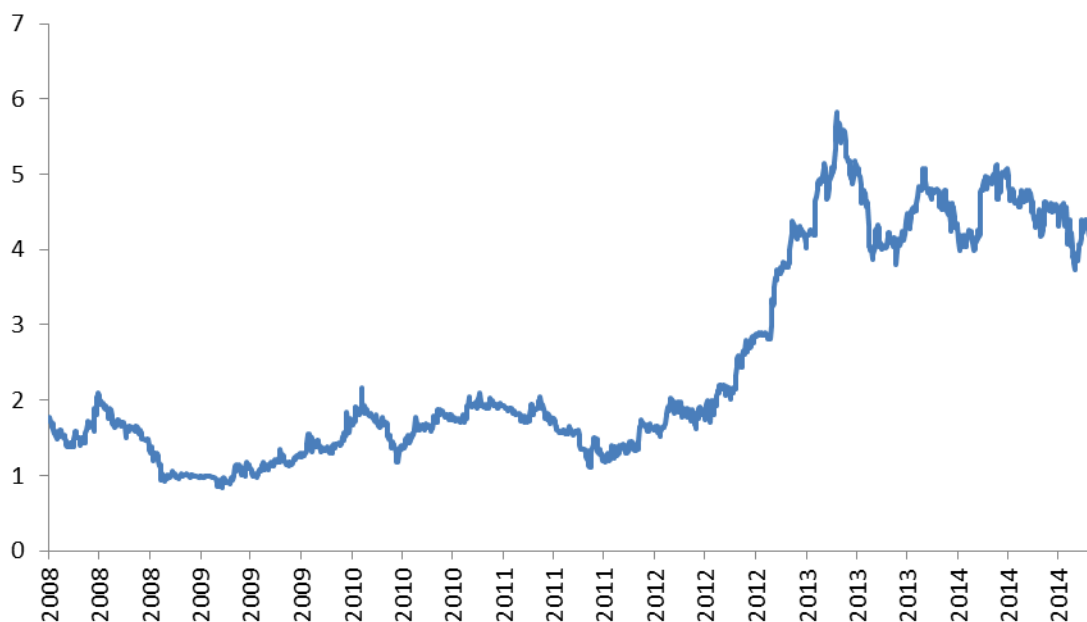
Gráfico 12 - Evolução do lucro líquido da Portobello S/A nos últimos 15 (quinze) anos (milhões de R\$).



Fonte: ECONOMÁTICA, 2015, com elaboração própria.

Como a Portobello S/A é uma empresa de capital aberto, possuindo ações listadas na BM&F BOVESPA, além de resultados financeiros, é importante analisar o desempenho de suas ações no mercado nos últimos anos, mostrando assim, além do desempenho financeiro, o desempenho das ações, estas apresentaram um crescimento de 149% nos últimos 6 (seis) anos, conforme demonstrado no gráfico a seguir.

Gráfico 13 - Desempenho das ações da Portobello S/A (PTBL3) nos últimos 06 (seis) anos (em R\$).



Fonte: ECONOMÁTICA, 2015, com elaboração própria.

Sendo assim, com os resultados da companhia apresentados, tem-se a necessidade de analisar quais foram as estratégias de crescimento adotadas pela empresa Portobello nos últimos anos, estratégias que foram responsáveis por esse crescimento e por elevar seu destaque como companhia no cenário nacional.

4.3 Estratégia de Diferenciação

A empresa Portobello surgiu no ano de 1977 e já em pouco tempo possuía um grau de reconhecimento dos seus produtos com o mercado. A indústria de revestimentos cerâmicos é pautada por um elevado grau de competição, requerendo das empresas participantes, busca constante pela inovação, desenvolvimento e diferenciação de produtos e processos. A diferenciação no nível de produtos é dada a partir de novos lançamentos e novas categorias de produtos que a empresa oferece ao mercado, já a diferenciação de processos, ou seja, diferenciação interna da empresa está fortemente relacionada na busca de ganhos com eficiência e melhoras significativas nos processos visando benefícios para o público final e melhora no desempenho financeiro da empresa. As estratégias de diferenciação são fundamentais para que a empresa cresça e ganhe participação de mercado, no caso da Portobello, nos últimos anos, estas estratégias se acentuaram, e várias mudanças e novidades foram apresentadas, tanto no que tange nível de produto, como também diferenciação em questões relacionadas com produção, logística, administração, marketing, entre outros mais. Todas estas realizadas com objetivo da empresa se diferenciar dos demais competidores do segmento, ganhar participação de mercado e crescer de modo equilibrado e sustentável.

Devido à elevada competição e inovação do segmento, a necessidade de apresentar novos produtos ao mercado é parte do cotidiano da companhia, de acordo com a teoria do ciclo de vida do produto, as fases do produto podem ser divididas entre: a) lançamento, onde o produto ainda é novo, existem poucos competidores e o crescimento do produto no mercado é moderado, b) crescimento, quando já começam a existir competidores ao produto e o crescimento no mercado é forte, c) maturidade, quando existe uma grande quantidade de concorrentes e o crescimento do produto no mercado já começa a reduzir, d) declínio, onde os fracos concorrentes são eliminados, por não terem a capacidade de se inovar e diferenciar dos demais e o crescimento do produto no mercado passa a ser baixo ou basicamente negativo, Machado (2010). Sendo assim, as mudanças rápidas das linhas, coleções e dos lançamentos

de produtos, fazem com que a empresa se diferencie, inove e se posicione a frente dos demais concorrentes, possibilitando antecipar-se nas fases do ciclo de vida do produto, fazendo com que sua rentabilidade seja positiva e mantenha o forte posicionamento no mercado.

De acordo com Exame.com (2014), na Portobello a inovação e a colocação de novos produtos no mercado, é parte do cotidiano da companhia, pois cerca de um terço de toda a receita da companhia, é oriunda de produtos lançados nos últimos 18 meses. Além disso, a Portobello conta com uma enorme quantidade de linhas de produtos, de acordo com informações da própria empresa, no ano de 2012, o seu portfólio, contava com cerca de 2.700 itens, para atingir os mais variados e distintos públicos e gostos. A empresa busca contar com produtos que façam referências a vários tipos de materiais, como, cerâmica, concreto, madeira, mármore, metal, parede, pedra, rocha e sintético, vidro, para todos os mais variados tipos de ambientes, tanto ambientes internos, como sala, cozinha, banheiros, como ambientes externos, piscina, área de lazer, sacadas. Além de contar com uma gama enorme de formatos, partindo de revestimentos cerâmicos desde 2,3cm x 2,3cm até produtos de 120 cm x 120 cm.

As figuras abaixo buscam ilustrar os diferentes tipos e estilos de produtos que constam no portfólio da empresa, além da grande diversidade e aplicabilidade dos mesmos:

Figura 2 - Classificação de produtos em 6 (seis) categorias:



Fonte: Portobello, 2015

Figura 3 - Tipos de produtos ofertados no portfólio Portobello:

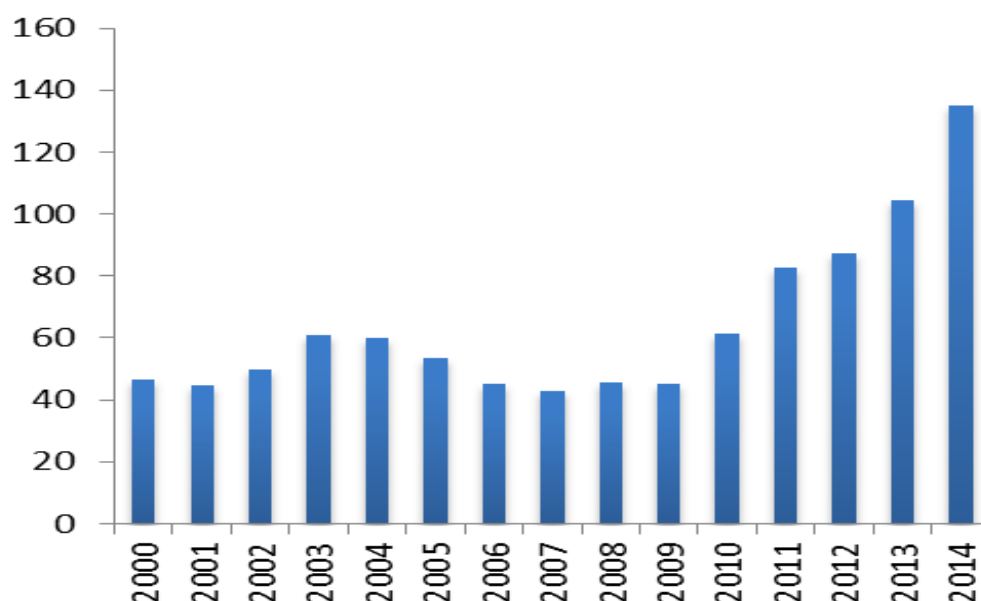


Fonte: Portobello, 2015

Também, de acordo com Exame.com (2014), a Portobello tem buscado nos últimos anos constantes investimentos em tecnologia e realizado diversos gastos com pesquisa e desenvolvimento (P&D), para lançar produtos inovadores, produtos que contenham um maior valor agregado e produzir com mais eficiência, e uma destas novas tecnologias implementadas pela empresa no ano de 2010, foi à incorporação de sistemas digitais de decoração para o revestimento cerâmico, estas, conhecidas como impressoras digitais ou *inkjets*, sendo capazes de decorar os revestimentos cerâmicos com maior qualidade e tecnologia, trazendo maior nitidez aos desenhos, agregando fortemente valor aos seus produtos. A implementação desta nova tecnologia, revolucionou o mundo cerâmico, fazendo com que empresas adeptas a esta nova tecnologia, se diferenciasssem com relação aos demais competidores, a Portobello, foi uma das primeiras empresas brasileiras a trazer este tipo de tecnologia para o país, (DESIGN CERÂMICO, 2011).

Outra forte estratégia de diferenciação utilizada pela empresa Portobello nos últimos anos, refere-se a investimentos realizados em propaganda e marketing. O investimento nestas áreas são fatores chaves de estratégia de diferenciação. De acordo com dados dos relatórios financeiros da Portobello, pode-se perceber o constante crescimento nas despesas com vendas, nesta categoria, são agrupados gastos com propagandas, marketing, comissões de vendas, fretes, aluguéis e outros mais. O gráfico abaixo mostra a evolução das despesas com vendas, partindo de um patamar de 46 milhões de reais no ano 2000, para um patamar de 135 milhões de reais no ano de 2014, mostrando assim, um constante crescimento destas despesas.

Gráfico 14 - Evolução das despesas com vendas da Portobello S/A nos últimos 15 (quinze) anos (milhões de R\$).



Fonte: ECONOMÁTICA, 2015, com elaboração própria.

A empresa tem investido na média dos últimos anos cerca de 14% de sua receita líquida, com gastos com vendas, mostrando assim, a preocupação e o direcionamento da estratégia da companhia para este rumo. Um forte reconhecimento deste tipo de estratégia veio através do prêmio Top de Marketing da ADVB-SC, no ano de 2011. De acordo com o website QUALÉ DIGITAL (2011), esta é a maior premiação do marketing catarinense, com ampla repercussão nos mercados empresariais e publicitários, e da mídia especializada.

Já ao tratarmos de uma estratégia de diferenciação em termos de processo, temos a estratégia relacionada a implementação do uso de diferentes canais de distribuição e escoamento da produção. De acordo com informação publicada na revista Exame S/A (2012), a companhia contratou uma empresa de consultoria e remodelou seu modelo de canais de distribuição, passando a contar com canais que vendem produtos específicos, para públicos diferentes, isto resultando num aumento expressivo do resultado da companhia. Sendo assim, a empresa conta atualmente com 4 (quatro) canais estratégicos de distribuição e escoamento da produção, sendo três voltados ao mercado interno e um voltado ao mercado externo. Cada canal possui características específicas de portfólios de produtos, serviços e política comercial. Os canais relacionados ao mercado interno estão separados nas seguintes categorias, de acordo com Portobello (2015):

- a- Portobello Shop (Varejo):

Franquias que atendem os clientes de varejo por meio das lojas franqueadas sob as bandeiras Portobello Shop e Empório Portobello, as lojas são resultado da busca por tendências, novidades, revisão de conceito, criação de soluções e design inovadores. Com mais de 100 lojas, este canal é a maior rede brasileira de lojas especializadas em revestimentos cerâmicos. (PORTOBELLO; 2015).

b- Multimarcas (Varejo):

Responsáveis pelo atendimento a revendedores de materiais de construção que vendem os produtos Portobello no varejo. Dentre tais revendedores, encontram-se os maiores home centers brasileiros e lojas especializadas em material de acabamento. Tipicamente, estes clientes mantêm estoques dos produtos de maior giro em seus depósitos e dependem do fornecedor para entrega dos produtos de menor giro. O perfil típico do consumidor final de revestimento cerâmico neste canal é pessoa física ou pessoa jurídica realizando obra de pequeno porte. (PORTOBELLO; 2015).

c- Engenharias:

Representadas por equipes especializadas que atendem empresas de construção civil, construtoras e incorporadoras imobiliárias. A distribuição para engenharias consiste nas vendas de soluções completas para revestimento cerâmico de grandes prédios residenciais e comerciais. Tal setor requer serviços e esforço de pré-venda que se iniciam até dois anos antes da efetivação da venda. Neste período são definidos, em conjunto com o cliente, as soluções que possam atender todos os requisitos da obra, sejam eles produtos de portfólio, peças especiais sob encomenda, sistema de transporte, armazenamento, plano de entrega, plano de financiamento, entre outros. (PORTOBELLO; 2015).

d- Mercado Externo: a empresa conta com equipe própria e com representantes independentes, estes sendo responsáveis pelas vendas para diversos países. Atualmente a companhia comercializa seus produtos com 65 países, das mais diversas regiões do planeta.

Com estes variados canais de distribuição, a companhia consegue/conseguiu se diferenciar frente as demais concorrentes, tornando-se esta uma vantagem competitiva da empresa, possibilitando que a mesma atingisse uma maior fatia de mercado, apresentasse um expressivo aumento de sua receita e um amplo crescimento frente ao mercado nos últimos anos. Outra estratégia de diferenciação apresentada pela empresa foi a construção de uma fábrica no próprio parque industrial de Tijuca, focada na produção de porcelanatos de grandes formatos, cujas dimensões podem chegar a serem de 60 centímetros por 1,80 metros

com peso 3 (três) vezes menores do que os porcelanatos tradicionais. De acordo com ECONOMIASC.COM (2012), o investimento foi na ordem de 86 milhões de reais, o porcelanato de grandes formatos, é o produto mais nobre do portfólio da Portobello, e é uma tendência mundial, pois além de sua durabilidade e sua maior resistência, diminui os custos de instalação, por conta de menor uso de rejuntas e argamassas. A Portobello buscou com a instalação desta para atender um público consumidor específico, diferenciando e inovando, através de adoção de estratégias que possibilitassem que a empresa se diferenciasse com relação aos seus principais concorrentes.

Outra estratégia de diferenciação que a empresa tem buscado adotar nos últimos anos é a diferenciação de custos, buscando sempre reduzir os custos na busca de melhora de eficiência da companhia e o aumento da competitividade da empresa com os principais competidores em questão. Sendo assim, as estratégias de diferenciação adotadas nos últimos anos pela Portobello possibilitaram com que a empresa se diferenciasse dos demais competidores e aumentasse sua participação e apresentasse um crescimento superior a média do mercado, mostrando a importância da adoção destas estratégias para o crescimento da companhia.

4.4 Estratégia de Liderança de Custos

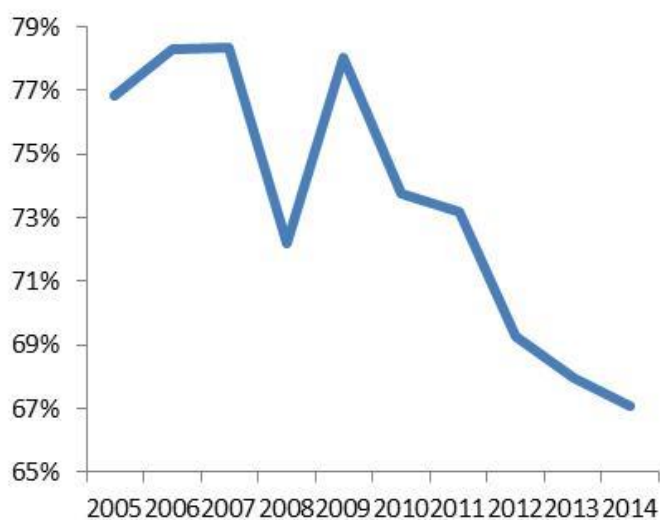
A Portobello, apesar de estar enquadrada no grupo de empresas, com padrão de concorrência voltado para questões mais relacionadas à diferenciação de produto e marca, também tem buscado estratégias que permitam que a empresa se diferencie dos seus principais concorrentes diretos e indiretos. Essa diferenciação é baseada tanto no quesito de custos quanto de preços, buscando sempre alternativas que possibilitem a redução dos seus custos relacionados ou não ao processo produtivo da companhia, visando um aumento de eficiência da companhia.

Uma destas alternativas veio a ocorrer no campo administrativo, de acordo com informações da empresa DÍGITRO (2011), a Portobello, contratou a mesma e modernizou sua infraestrutura relacionada com Tecnologia da Informação (TI). O projeto buscou a inovação e a interligação do sistema de comunicação da matriz com todas as filiais espalhadas pelo Brasil. A ideia do projeto foi buscar redução de custos relacionados à área de telefonia e comunicação entre empresas, além de um ganho de produtividade dos funcionários, possibilitando que os mesmos assumissem outras responsabilidades, com um sistema mais interligado. Possibilita de tal forma, no final, significativos ganhos relacionados a custos com

operações e de produtividade dos funcionários, devidos a maior facilidade com as melhoras implementadas, e gerando no final, uma redução de custos para a empresa significativa.

Além desta alternativa referente a redução de custos, a Portobello tem buscado constantes inovações no campo tecnológico, que resultem numa diminuição de seus custos e um aumento de eficiência. De acordo EXAME.COM (2014), os investimentos em tecnologias voltados para uma produção com maior eficiência e menores custos são constantes no campo de atuação da Portobello, nos últimos anos, além de um acentuado crescimento da receita, a redução dos custos foi um ponto importante para a empresa, focando sempre em buscar um melhor retorno aos acionistas. O gráfico a seguir facilita a visualização de uma queda de 10 pontos percentuais num período de 10 anos, da relação entre o custo do produto vendido e a receita líquida, mostrando que a estratégia adotada da empresa, teve um retorno positivo.

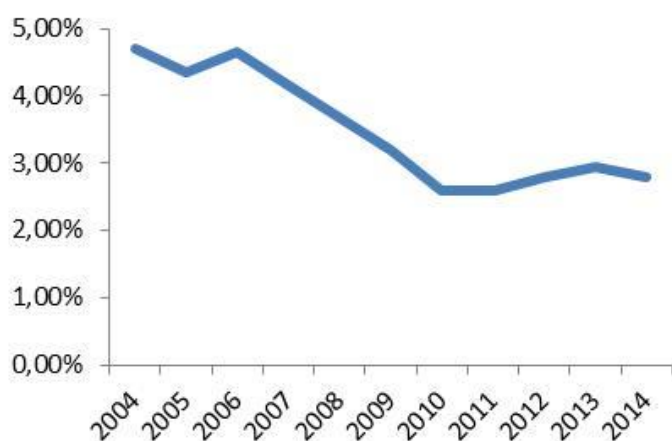
Gráfico 15 - Evolução da relação entre custo dos produtos vendidos e da receita líquida da Portobello S/A nos últimos 10 (quinze) anos (em percentual).



Fonte: ECONOMÁTICA, 2015, com elaboração própria.

Os ganhos foram significativamente elevados com as reduções de custos realizadas nestes últimos anos. Além dos custos, as despesas administrativas e com pessoal, foi reduzida fortemente também, possibilitando ganhos de eficiência e um melhor desempenho da empresa, em termos de lucro líquido e assim, um melhor retorno aos acionistas. Estes dados das despesas podem ser observados no gráfico a seguir, onde temos uma queda de quase 2 p.p no período, reduzindo assim, o peso destas despesas sobre a receita líquida.

Gráfico 16 - Evolução da relação entre Despesas Administrativas/Pessoal e da receita líquida da Portobello S/A nos últimos 10 (dez) anos (em percentual).



Fonte: ECONOMÁTICA, 2015, com elaboração própria.

Outra estratégia que corrobora para a redução de custos da empresa é a detenção de um parque fabril único e funcionando de modo eficiente e interligado, propiciando fortemente a integração entre processos produtivos necessários para a agregação de valor ao revestimento cerâmico, além de reduzir custos atrelados a transporte, pois todo o processo é feito no mesmo parque fabril. Isto pode ser facilmente notado, por a Portobello possuir dentro deste seu parque fabril, uma fábrica, voltada única e exclusivamente para o beneficiamento de mercadorias produzidas em outras unidades, esta fábrica é conhecida como polimento, sendo responsável pelo polimento, que dá brilho e melhor acabamento aos porcelanatos, propiciando uma enorme agregação de valor para os produtos. Esta fábrica foi instalada no parque fabril em 1996, e propicia até hoje, uma grande redução de custos para a empresa, pois antes de sua instalação no parque fabril, todo o processo de polimento era terceirizado, o que encarecia o produto e reduzia a margem da empresa, de acordo com Portobello e Guindani (2012). Além de redução de custo do produto vendido e melhora da margem de contribuição, outro ganho está ligado a logística e seus custos, por se ter todas as unidades fabris juntas em uma mesma planta, isto garante ganhos de escala logística no atendimento de todos os pedidos.

Adicionalmente, a localização da empresa está estrategicamente posicionada para o fácil acesso às principais estradas e portos do País.

4.5 Estratégia de Diversificação

A estratégia de diversificação esta principalmente atrelada ao conceito de diversificação de mercado, relacionado a necessidades dos clientes, sendo assim, é uma estratégia competitiva de extrema relevância, pois com sua aplicabilidade no dia a dia das empresas, mitigam-se as incertezas e os riscos, trazendo de tal modo, resguardo para possíveis baixas e oscilações do mercado da empresa. A Portobello nos últimos anos tem buscado diversas formas e estratégias de diversificação, buscando se fortalecer frente o mercado e na busca por possibilidades as quais auxiliem na estratégia de crescimento da companhia.

A Portobello no passado buscou adotar estratégia de diversificação que a permitissem atuar em distintos ramos de mercado, inicialmente a companhia iniciou como a Usina de Açúcar Tijucas S/A – USATI, no ramo de refino de açúcar, posteriormente, resolveu investir no ramo de revestimento cerâmico, este ramo apresentava diversos atrativos, principalmente atrelados ao aumento da demanda interna por produtos de revestimento cerâmico, além da grande disponibilidade de matéria prima da região de instalação da companhia, a empresa também atuou na produção e cultivo de maçã, na região de Fraiburgo, oeste catarinense. Porém, por falta de sinergia entre as atividades empreendidas, a empresa optou pela especialização em atividades do revestimento cerâmico, por todas as questões então já citadas, sendo assim, a empresa neste momento inicial optou pelo abandono da diversificação das atividades, para a especialização em uma atividade única.

Já com a Portobello consolidada na indústria de revestimentos cerâmicos, a empresa passou a buscar estratégias de diversificação que fossem possíveis de adotar na atual indústria de atuação. Sendo assim, a Portobello no ano de 2012, decidiu por uma estratégia de diversificação geográfica, de acordo com VALOR ECONÔMICO (2012), a estratégia de diversificação foi pautada na decisão da construção de um novo parque fabril, localizado no nordeste brasileiro, no estado de Alagoas, município de Marechal Deodoro. De acordo com informações do PINI WEB (2013), o investimento seria na casa de 220 milhões de reais com previsão de conclusão para o ano de 2015 e o foco da fábrica seria produzir revestimentos cerâmicos voltados para o mercado do nordeste brasileiro, atendendo todo o mercado entre Bahia e Ceará e também para o mercado internacional. A construção deste parque fabril em

Alagoas foi um marco para a Portobello, pois assim, a empresa passou a deter 2 parques industriais, atuantes em diferentes mercados, sendo a Pointer (Portobello Nordeste), responsável por atingir o mercado do nordeste/norte brasileiro com revestimentos cerâmicos mais voltados para a região, com foco em custos e preços baixos de produtos específicos para públicos de classes econômicas C e D, com ampla redução de custos com deslocamento, se tornando assim um fator chave para o ganho de *market-share* da companhia.

Já a Portobello de Tijucas, ficou como responsável por atingir as regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, além de públicos de classes econômicas mais elevadas, com produtos com maior valor agregado. Em resumo, a adoção desta estratégia, favoreceu a empresa através da maior facilidade de atendimento de clientes desta região, através da oferta de produtos próprios, além da redução brusca dos custos com transporte.

Também, a empresa adotou fortemente estratégias de diversificação horizontal, esta estratégia baseia-se na principalmente na diversificação através da introdução de novos produtos ao mercado, estes produtos estão diretamente relacionados com os produtos originais da empresa, em termos de mercado alvo e podem ser escoados pelos mesmos canais utilizados para os produtos originais. A Portobello busca constante pelo desenvolvimento destes produtos que configurem uma diversificação, através da criação de distintos produtos para diferentes mercados consumidores, buscando atingir os mais variados mercados com os mais diversos produtos, satisfazendo o mercado consumidor. Também através da criação de produtos específicos para diferente utilização, como por exemplo, desenvolvimento de produtos específicos para o chão/solo, como das categorias, piso, porcelanato esmaltado, porcelanato técnico, além de produtos específicos para paredes, como mosaicos e azulejos (parede), deste modo configurando uma diversificação horizontal.

As estratégias de diversificação adotadas pela Portobello nos últimos anos permitiram com que a empresa conseguisse diversificar principalmente seu mercado consumidor. Attingir classes econômicas da sociedade até então não atingidas pela companhia possibilitou que uma quantidade maior de clientes fossem atendidos pela empresa, através de produtos específicos para o mais variado público consumidor.

4.6 Estratégia de Integração Vertical, Terceirização e Cooperação

As estratégias de integração vertical, terceirização e cooperação são estratégias constantemente utilizadas pelas empresas na busca por crescimento e ganho de participação de mercado. Através destas, as empresas são capazes de reduzir custos diretos e/ou indiretos

relacionados ao processo de fabricação ou ao produto final, além de ser possível que a empresa foque a sua produção em atividades que realmente tragam lucratividade, ou na expansão para atividades que não são a especialidade da empresa, entre outras mais. Sendo assim, a Portobello buscando reduzir os custos, obter maior segurança quanto ao suprimento dos insumos, maior qualidade, melhor prazo e menor preço, através da adoção da estratégia de integração vertical, decidiu em 2005 pela criação da Mineração Portobello. De acordo com dados divulgados pela Portobello (2005), esta empresa visa à comercialização de minerais utilizados na produção de revestimento cerâmico, a Mineração Portobello será responsável pela viabilização econômica e ambiental das minas de extração, pela extração, pelo beneficiamento e pela distribuição dos minérios necessários para a produção de revestimentos cerâmicos. Logo, a empresa passou a contar com um novo fator fundamental no seu modo de produção, pois a partir deste momento, a produção de revestimentos cerâmicos utilizaria a maior parte de produção própria dos minerais necessários, resultando em todos os benefícios elencados e elevando o desempenho da companhia.

De acordo com Exame.com (2015), a Mineração Portobello é responsável pelo fornecimento de cerca de 50% da matéria prima necessária pela empresa, sendo assim, a criação da Mineração Portobello, foi uma estratégia de integração vertical para trás, hoje a adoção desta estratégia pode ser caracterizada como uma possível barreira de entrada de empresas a este setor. A empresa atualmente conta com um pequeno nível de integração vertical, e este ocorre principalmente no campo já citada, as demais atividades a companhia busca realizar através de outras estratégias.

Com relação a estratégia de terceirização, de acordo com Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008), a estratégia de terceirização é quando ocorre um acordo entre ambas as partes, optando-se pelo fornecimento, produção, comercialização e/ou distribuição de bens e serviços, que eram de responsabilidade da outra empresa. Uma das estratégias de terceirização e de cooperação pioneiras na empresa Portobello foi a criação de uma rede de franquias de revestimento cerâmico, a franquia Portobello Shop. De acordo com informações de SUA FRANQUIA.COM (2015), a Portobello Shop é pioneira neste segmento, sendo a Portobello a primeira empresa do Brasil a adotar uma rede de franquias especializadas de revestimento cerâmico.

A Portobello Shop foi implantada no ano de 1998 e iniciou a partir de um modelo de exposição via showrooms, espalhados pelo Brasil, após um bom resultado deste modelo, a empresa decidiu implementar o sistema de *franchising*. Os resultados foram tão expressivos, que já no ano de 1999, a empresa contava com 49 franquias, distribuídas por todo o Brasil.

Este modelo de *franchising* visava além da venda dos produtos da empresa, oferecer aos clientes, serviços diferenciados e soluções exclusivas, como, por exemplo, projetos de assentamento realizado por arquitetos, medições de obras, instalações e entregas programadas. Também foca em questões relacionadas ao atendimento diferenciado e com todo o suporte necessário durante o período que compreende a venda até o momento da instalação. Além disso, a Portobello através do seu modelo de franquia Portobello Shop busca novas tendências do segmento, revisão de conceito da categoria, designs inovadores, e criação de soluções, que visem ajudar o cliente em sua tomada de decisão.

De acordo com dados de relações com investidores da PORTOBELLO (2013), no ano de 2013, a empresa atingiu o número de 114 franquias, estas, responsáveis por um faturamento líquido de cerca de 215 milhões de reais no ano de 2013, sendo responsável por cerca de 26% da receita líquida total do grupo Portobello. Sendo assim, hoje, a Portobello Shop se tornou uma parte fundamental do negócio, atrelando o crescimento e desempenho da companhia em seu também. Vale ressaltar que o grupo Portobello utilizou este tipo de estratégia de terceirização, como vias de escoar a produção e atender seus clientes com um diferencial onde o grupo possuiria um certo controle e uma capacidade forte de atuação, terceirizando questões desnecessárias para a administração e focando em atendimento, diferenciação e liderança do segmento. Além disso, a criação deste modelo de *franchising* não só pode ser classificado como uma estratégia de terceirização, como também uma estratégia de diferenciação, pois deste modo a empresa pode se diferenciar dos demais concorrentes do segmento, atingindo um público alvo específico, carente de um serviço diferenciado e de qualidade.

Outra estratégia de terceirização que a Portobello tem buscado utilizar e se apoiar fortemente referem-se à terceirização da produção de alguns tipos de produtos, estes produtos com menor margem de contribuição para o grupo, de acordo com Portobello e Valor Econômico (2012), a empresa buscou terceirizar sua produção deste tipo de produtos, com produtores de menor escala ou produtores com menores custos, buscando assim alcançar um modelo de produção híbrido, onde produtos com menor margem de contribuição e menor valor agregado, são terceirizados e focando na produção de produtos que apresentem maior valor agregado e uma maior margem de contribuição, trazendo um maior retorno financeiro para a empresa. Este tipo de estratégia de terceirização utilizada pela empresa é conhecida como *outsourcing*, onde, ocorre a terceirização da produção de certos produtos, através da compra com terceiros, porém os mesmos continuam a contar com a marca Portobello.

O *outsourcing* pode ser tanto nacional, quanto internacional, a Portobello adota os dois tipos de *outsourcing* na operação da empresa. Com relação as compras de produtos via *outsourcing* internacional, os principais países fornecedores de produtos para a companhia são China, Índia, Indonésia e Vietnã. A adoção desta estratégia por parte da empresa permitiu atender, com maior flexibilidade e rapidez, a demanda por produtos fortemente comerciais, principalmente, para setores de construtoras e grandes incorporadoras.

Também, a empresa adotou como estratégia de terceirização a terceirização de sua frota responsável pela distribuição de seus produtos, a companhia passou a contar com o sistema Free on Board (FOB) Dirigido, com frota terceirizada, onde a área logística da empresa é responsável por determinar a transportadora e os horários de retirada da mercadoria para a distribuição. A adoção deste mecanismo pela companhia propiciou uma redução dos custos de se manter um sistema de transporte individual de acordo com o cliente ou com o destino da mercadoria. Sem contar que a terceirização da frota, fez com que a empresa apenas se preocupasse com as questões da distribuição e escoamento dos produtos, sem se preocupar com demais questões relacionadas. Além disso, a empresa buscou terceirizar a frota focando em obter contrato com poucas transportadoras, afins de buscar um melhor relacionamento com estas empresas e também um menor custo final do ao cliente, Tecnologicista (2007).

Com a carência de fornecimento de alguns insumos necessários para o processo produtivo de revestimento cerâmico, a Portobello busca adotar estratégias de cooperação. Esta cooperação ocorre tanto no campo de fornecimento quanto no campo de desenvolvimento e inovação dos insumos. Um exemplo é o fornecimento de esmaltes, fritas e corantes, estes em grande parte, são fornecidos por empresas espanholas e italianas, devida a carência no mercado nacional, destes tipos de produtos, sendo assim, a Portobello busca constante acompanhamento e cooperação com as empresas desenvolvedoras destes insumos, buscando melhorias significativas que impactem no diretamente no processo produtivo e no produto final, Heras (2000). Estas estratégias criadas pela companhia foram fundamentais e de extrema importância para o desenvolvimento e crescimento que s Portobello apresentou nos últimos anos, tornando-se uma empresa líder e referência em seu segmento tanto nacionalmente, como internacionalmente.

4.7 Estratégia de Internacionalização

Além das demais estratégias adotadas pela Portobello nos últimos anos, uma das estratégias fortemente utilizadas pela empresa, desde o seu início de suas operações, foi a estratégia de internacionalização. A empresa tem buscado desde sempre, atuar fortemente no segmento internacional, visando ser referência do segmento no exterior. De acordo com Tanure et al. (2006), existem três modos de adoção da estratégia de internacionalização das empresas, sendo, via exportação, via contratual ou via investimento direto. A Portobello tem atuado apenas com a estratégia de internacionalização via exportação de produtos, estes produtos próprios ou comprados de terceiros, via estratégia de *outsourcing*. Kraus (2000), divide em 4 grandes fases a exportação das empresas, sendo a fase do pré-envolvimento, a do envolvimento passivo, a do envolvimento ativo e a do envolvimento comprometido.

A estratégia de internacionalização da Portobello iniciou-se no ano de 1981, quando a empresa iniciou suas exportações. Neste início, a empresa não obteve muito sucesso, pois o processo realizado era pouco efetivo, a partir de 1983, a companhia passou a participar de feiras internacionais, em países como Panamá, Itália, fazendo com que o processo de exportação da companhia aumentasse. Porém apenas no ano de 1989, a empresa decidiu criar a Portobello América, empresa sediada nos Estados Unidos da América (EUA), passo fundamental para o fortalecimento desta estratégia de internacionalização da companhia, a empresa então criada seria responsável pela conquista e internacionalização dos produtos Portobello no mercado norte americano. Deste modo, iniciaram-se intensos investimentos em participação da companhia em feiras internacionais, além de se preocupar e focar mais nos interesses do mercado externo, no que tange o nível de produto e qualidade. Apenas nos últimos 15 anos, a empresa passou a adequar ser produtos com relação às necessidades do mercado externo, além de implantar um maior controle sobre as vendas externas, criação de um serviço de pós-venda para os importadores, entre outras mais. Com isso, a empresa viu saltar a participação e a quantidade de países que contam com produtos Portobello, sendo atualmente 65 países, nos 5 continentes do planeta. A empresa passou da fase de pré-envolvimento para envolvimento comprometido, de acordo com o modelo de Kraus (2000), no decorrer destes quase 35 anos de atuação da empresa voltada para exportação ao mercado internacional.

No ano de 2012, os principais países destinos de exportação dos produtos Portobello a Argentina, Paraguai, Chile, Uruguai, Reino Unido, Peru, África do Sul, México, Bolívia e Bélgica, onde países da América do Sul apresentam um significativo percentual com relação aos demais. Ao tratar da participação das exportações sobre o volume das receitas líquidas, temos no ano de 2014, a empresa atingindo a marca de 11% (onze) de sua receita

líquida advinda de transações com o Mercado Externo (ME), crescimento de 3 p.p. com relação ao ano de 2010, que apresentava esse percentual em 8%.

Ao tratarmos de estratégias diretas que contribuíram fortemente para a melhora do desempenho da companhia e obtenção de um maior grau de internacionalização, deve-se destacar a forte participação da companhia em feiras internacionais, buscando estar presente no mundo, como uma marca forte, consolidada e reconhecida pelo seu *design* inovador, visando atrair novos clientes e mercados potenciais para seus produtos. Anualmente a companhia participa de feiras como “Coverings” nos Estados Unidos (EUA), “Revestir” no Brasil, e a Cersaie, maior feira internacional do segmento de revestimentos cerâmicos, realizada anualmente em Bolonha, Itália, Promoview (2011).

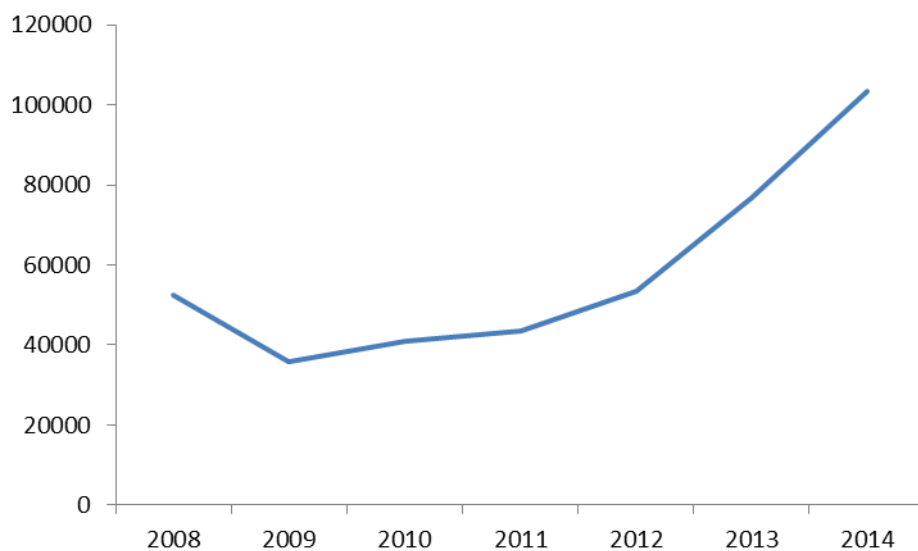
Além da participação da empresa nestas feiras, a empresa busca atuar também através da promoção de mostras internacionais com a exposição de produtos em vários países distintos, buscando apresentar seus produtos para possíveis clientes europeus, americanos, asiáticos, africanos, entre outros mais. Estas estratégias têm trazido expressivos resultados para a companhia, aumentando a carteira de clientes e o número de países destinos de exportação dos produtos, Portobello (2011). Também a empresa tem buscado constantemente realizar a especificação de produtos, para cada tipo de mercado distinto, buscando assim, maior proximidade com seus clientes internacionais. Além de estreitar o relacionamento via um atendimento personalizado e diferenciado para cada tipo de cliente, visando atender as necessidades e satisfazer as expectativas destes. Vale destacar que a empresa foca na exportação de produtos que contenha um alto valor agregado, ou seja, produtos que sejam além do básico revestimento, produtos que buscam compor esteticamente a arquitetura dos ambientes, pois este tipo de produto, além de trazer uma melhor margem para a companhia, são produtos que a diferenciam frente ao mercado, buscando trazer aspectos relacionados a natureza e ao ambiente natural, atendendo os desejos dos consumidores externos em várias situações, Promoview (2011).

Também, a empresa busca evoluir constantemente com relação à tecnologia e desenvolvimento de seus produtos, buscando equiparar-se a as maiores empresas do segmento de referência mundial, um exemplo disso, foi o lançamento do produto “Extra Fino” simultaneamente a fabricantes da Itália e da Espanha, na feira internacional da Cersaie no ano de 2011, mostrando esforços e busca pela vanguarda do segmento de atuação da companhia, Portobello (2011).

Todas estas estratégias criadas e traçadas para a empresa resultaram em um aumento da receita líquida da companhia com o mercado externo, saltando de aproximadamente 50

milhões de reais em 2008 para mais de 100 milhões de reais no ano de 2014, aumento de quase 100% da receita no período. Essa evolução pode ser verificada no gráfico a seguir:

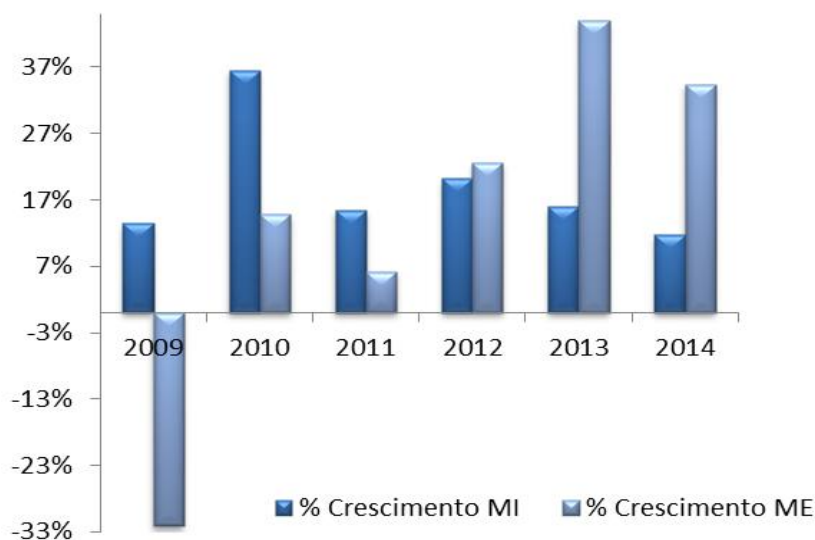
Gráfico 17 - Evolução da receita líquida obtida com o mercado externo (ME) nos últimos 7 (sete) anos (em R\$).



Fonte: Portobello, 2015, com elaboração própria.

A própria Portobello (2011) destaca através da mensagem da administração que além das estratégias adotadas, fatores como real valorizado frente as principais moedas, favoreceram fortemente a expansão do volume e da receita líquida com o mercado externo. O gráfico a seguir mostra um comparativo entre o crescimento da receita líquida com vendas ao mercado interno (MI) versus o crescimento da receita líquida ao mercado externo (ME), ambos expostos em percentual.

Gráfico 18 - Comparativo do percentual de crescimento da receita líquida do Mercado Externo (ME) x Mercado Interno (MI) nos últimos 6 (seis) anos (em percentual).



Fonte: Portobello, 2015, com elaboração própria.

Percebe-se que o crescimento de vendas com o ME recuou fortemente no ano de 2009 e teve desempenho inferior em 2010 e 2011 ao comparado com o crescimento do mercado interno, este fator está diretamente relacionado com a crise financeira iniciada nos EUA em 2008 e espalhada para todo o mundo, resultando numa queda da receita líquida com o ME. Porém essa tendência é revertida a partir do ano de 2012, onde o ME passa a crescer significativamente superior ao MI, mostrando o fortalecimento das estratégias e da forte atuação da companhia para com o mercado externo.

Sendo assim, as estratégias adotadas e desempenho da companhia nos últimos anos com a internacionalização resultou em um reconhecimento da companhia, no ano de 2012, a Portobello conquistou um lugar na listagem de empresas com maiores índices de transnacionalidade do país, este índice é preparado pela Fundação Dom Cabral (FDC) (2012), através do relatório de pesquisa realizado cujo tema é, Ranking FDC das transnacionais brasileiras e os benefícios da internacionalização. Esta listagem apresenta empresas como JBS-Friboi, Gerdau, Odebrecht, Tigre, WEG, Marcopolo, Natura, Petrobrás, entre outras mais, estas sendo fortemente destacadas por sua participação no mercado internacional. A Portobello neste ranking ficou no 45º lugar do índice de transnacionalidade, resultante em um destaque da empresa frente ao seu segmento, reafirmando a questão da estratégia da companhia com a expansão para o mercado internacional e a internacionalização da marca Portobello. Ainda assim, o relatório nos permite afirmar que a Portobello ainda tem muito a desenvolver com questões relacionadas a internacionalização da companhia, pois na

mesma listagem, a Cerâmica Eliane S/A, uma de suas concorrentes diretas, também aparece neste ranking, porém a empresa está situada 9 posições a frente da Portobello, estando em 36º lugar no ranking do índice de transnacionalidade. Mostrando assim, a grande possibilidade que a Portobello ainda tem para desenvolver e conquistar mais espaço no mercado internacional. Vale ressaltar, que a Portobello e a Eliane são as duas únicas empresas do segmento de revestimento cerâmico a fazerem parte desta listagem, mostrando assim, o forte destaque da companhia. A pesquisa ainda aponta que as empresas elencadas no índice, são empresas que estão expostas a menores riscos de negócio, por estarem atuantes em diversos mercados, mitigando os riscos do negócio, devido sua elevada atuação no mercado internacional, Fundação Dom Cabral (2012).

As estratégias citadas foram fundamentais e essenciais para a empresa Portobello na busca pelo crescimento, este dado em termos de receita líquida, participação de mercado, ampliação de mercados, aumento da internacionalização, maior retorno ao acionista, entre outros mais, sendo as estratégias então adotadas de extrema importância para o atingimento dos objetivos propostos pela companhia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estratégias adotadas pelas companhias podem garantir uma posição sustentável da empresa frente às incertezas e as particularidades apresentadas pelo mercado, sendo assim, avaliar e identificar estas estratégias são fundamentos essenciais para identificar os caminhos que levaram ao crescimento das empresas. Diante da forte e grande competitividade entre as indústrias de revestimento cerâmico, buscar estratégias inovadoras, que possibilite que a empresa cresça frente aos demais competidores é parte essencial do dia a dia destas companhias. Assim, as estratégias de crescimento são instrumentos mais que fundamentais para que as empresas possam manter e/ou aumentar sua participação de mercado e competitividade neste cenário. O presente trabalho ao longo do seu desenvolvimento identificou as principais estratégias de crescimento adotadas pelas empresas, identificar o padrão de concorrência do segmento cerâmico e analisar as estratégias adotadas pela empresa em questão, a Portobello S/A.

Como resultado da pesquisa realizada, tem-se o objetivo geral da pesquisa de identificação das estratégias de crescimento adotadas pela Portobello nos últimos anos, alcançado, ademais se buscou analisar estas e entender o porquê foram adotadas e quais resultados trouxeram. Com o forte padrão de concorrência definido na indústria de revestimento cerâmico, inovar e adotar novas estratégias faz parte do dia a dia das companhias situadas neste tipo de indústria, para seja possível a manutenção e/ou ganho da participação de mercado. A Portobello desde sua criação passou de uma empresa pequena de revestimento cerâmico para um das maiores empresas de revestimento cerâmico da América Latina e do mundo, tornando-se internacionalizada e reconhecida por seu *design* inovador, sua marca forte e seus produtos de qualidade. As formulações das mais diversas estratégias de crescimento nos últimos anos fortaleceram a marca e permitiram que a empresa apresentasse um acentuado crescimento frente ao mercado e os demais competidores, resultando em um destaque para o seu setor de atuação e para os demais setores.

Através da forte estratégia de internacionalização da companhia, foram obtidos significativos resultados e ganhos com o mercado externo, já relacionado ao mercado interno, a diferenciação de produtos, a diversificação de atividades, através da constante busca por atender diferentes públicos consumidores, resultou em ganhos positivos para a companhia. Sempre buscando aliar qualidade, reconhecimento e lucratividade, como patamares fundamentais para o desenvolvimento de todas suas estratégias. Por fim, fica claro que a

Portobello, conforme resultados apresentados através da lucratividade, receita líquida, desempenho das ações no mercado e as estratégias de crescimento propriamente ditas, apresentou um crescimento sólido nos últimos anos, este maior que a média de mercado e destacando-se frente os concorrentes.

Para a sequência deste trabalho, sugere-se que sejam pesquisadas possíveis estratégias futuras que a empresa possa adotar para continuar na sequência de crescimento, através de um crescimento sustentável e equilibrado, pautando-se em estratégias de grandes líderes globais no setor de revestimentos cerâmicos. Também se vê com importância a abordagem de estratégias funcionais, estas possuem um caráter mais de curto prazo dentro de uma organização e devem ser realizadas concomitantemente, para minimizar conflitos de interesses individuais e aumentar as possibilidades de alcançar os objetivos da organização.

REFERÊNCIAS

ANFACER. **Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos, Louças Sanitárias e Congêneres**, Disponível em: < <http://www.anfacer.org.br/>>, Acesso em 25 agosto, 2015.

BNDES. **Informe Setorial: Panorama do setor de revestimentos cerâmicos no Brasil**. Brasília: Bndes, 2006.

BNDES. **Informe Setorial: Panorama do setor de revestimentos cerâmicos no Brasil**. Brasília: Bndes, 2013.

CARIO, Silvio A. Ferraz; VASQUEZ, Felipe Ferraz; ENDERLE, Rogério Antonio. **Estrutura e Padrão de concorrência da indústria de revestimento brasileira: característica competitiva e limites ao desenvolvimento**. Florianópolis: N/a, 2007.

CARVALHO, David Ferreira. **Padrões de Concorrência e Estruturas de Mercado no Capitalismo (Uma abordagem neo - schumpeteriana)**. NAEA/UFPA 142, 2000 .

CNI. **Perfil da Indústria nos Estados**, Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/publicacoes-e-estatisticas/estatisticas/2015/02/1,51126/perfil-da-industria-nos-estados.html>>, Acesso em 25 agosto, 2015.

DESIGN CERÂMICO. **Impressão digital em cerâmica**, Disponível em: <<http://designceramico.com.br/2010/06/30/impressao-digital-em-ceramica/>>, Acesso em 26 agosto, 2015.

DESIGN CERÂMICO. **Maiores fabricantes mundiais de revestimentos cerâmicos**, Disponível em: < <http://designceramico.com.br/2011/04/04/maiores-fabricantes-mundiais-de-revestimentos-ceramicos/>>, Acesso em 26 agosto, 2015.

DIÁRIO CATARINENSE. **Santa Catarina é líder nacional no ranking de produção de cerâmica**, Disponível em: <<http://diariocatarinense.clicrbs.com.br/sc/economia/noticia/2012/11/santa-catarina-e-lider-nacional-no-ranking-de-producao-de-ceramica-3967768.html>>, Acesso em 20 setembro, 2014.

DÍGITRO. **Portobello moderniza infraestrutura de TI com soluções da Dígito Tecnologia**, Disponível em: <<http://www.digitro.com/pt/index.php/educacao/item/768-portobello-moderniza-infraestruturade-ti-com-solucoes-da-digitro-tecnologia>>, Acesso em 04 setembro, 2015.

ECONOMÁTICA©. *Software* criado em 1986 que fornece base de dados de ativos financeiros tais como: demonstração do resultado de empresas nacionais de sociedade anônima aberta e o valor de suas respectivas ações negociadas na bolsa de valores de São Paulo. Acesso em 02 setembro, 2015.

ECONOMIASC.COM. **Portobello constrói nova fábrica de porcelanato em Tijucas**, Disponível em: <<http://economiasc.com.br/portobello-constroi-nova-fabrica-de-porcelanato-em-tijucas/>>, Acesso em 26 agosto, 2015.

ESTADO DE SÃO PAULO, **Cerâmica Eliane e Portobello fecham acordo de fusão**. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,ceramicas-eliane-e-portobello-fecham-acordo-de-fusao-imp-,814819>>, Acesso em 25 agosto, 2015.

EXAME.COM, **Portobello ON (PTBL3)**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/mercados/cotacoes-bovespa/acoes/PTBL3>>, Acesso em 25 agosto, 2015.

EXAME.COM, **São Carlos, Eztec e Portobello crescem com equilíbrio**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/106702/noticias/crescer-com-equilibrio>>, Acesso em 25 agosto, 2015.

FIESC. **Santa Catarina Industrial**, Disponível em: <http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/pei/info/santa-catarina-industrial>, Acesso em 28 setembro, 2014.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David S; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking FDC das transnacionais brasileiras 2012: Os benefícios da internacionalização**. Belo Horizonte: Fdc, 2012.

GEORGE, Kenneth D.; JOLL, Caroline. **Organização Industrial: Concorrência, Crescimento e Mudança Estrutural**. Rio de Janeiro: Zahar Editores S.A., 1983.

GUINDANI, Camila. **RELATÓRIO DE ESTÁGIO PORTOBELLO S.A.** 2012. 32 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Química e de Alimentos, Universidade Federal de Santa Catarina, Tijucas, 2012.

HERAS, Federico Michavila. **A Evolução das Fábricas de Fritas, Esmaltes e Corantes Cerâmicos e sua Contribuição para o Setor Cerâmico**. Espanha: Torrecid S.a., 2002.

IBGE, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php#economia> Acesso em 25 agosto, 2015.

KON, Anita. **ECONOMIA INDUSTRIAL**. São Paulo: Nobel, 1994.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Comp.). **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DANTAS, Aléxis, KERTSNETZKY, Jacques, PROCHNIK, Victor. **ECONOMIA INDUSTRIAL: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KRAUS, P.G. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. Florianópolis, 2000. Tese. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MACHADO, Lucas de Medeiros. **ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO NO SETOR TÊXTIL CATARINENSE: O Caso da Cia. Hering SA**. 2010. 91 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Econômicas, Departamento de Economia e Relações Internacionais, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Cap. 5.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à Economia: Princípios de micro e macro economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2ª ed. 2001.

PENROSE, Edith. **A TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA**. Campinas, SP: Unicamp, 2006. Tradução de: Tamás Szmrecsányi.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 6ªed. 2005.

PINI WEB, **Portobello anuncia instalação de fábrica em Alagoas**. Disponível em: <<http://piniweb.pini.com.br/construcao/infra-estrutura/portobello-anuncia-instalacao-de-fabrica-em-alagoas-292457-1.aspx>>, Acesso em 25 agosto, 2015.

PROMOVIEW, **Portobello participa da Cersaie na Itália**. Disponível em: <<http://arquivo.promoview.com.br/feiras-e-estandes/145213-portobello-participa-da-cersaie-na-italia/>>, Acesso em 27 outubro, 2015.

PORTOBELLO, **Portobello promove seus produtos na Europa**. Disponível em: <<http://www.portobello.com.br/novidades-portobello/portobello-promove-produtos-europa/193279>>, Acesso em 27 outubro, 2015.

PORTOBELLO, **Relação com Investidores**. Disponível em: <www.ri.portobello.com.br>, Acesso em 14 agosto, 2015.

PORTOBELLO, **Relação com Investidores**. Disponível em: <www.ri.portobello.com.br>, Acesso em 14 agosto, 2015.

PORTOBELLO, **Relação com Investidores**. Disponível em: <<http://www.portobello.com.br/templates/source/21/xhtml/PORTOBELLO116.pdf>>, Acesso em 02 setembro, 2015.

PORTOBELLO, **Relação com Investidores**. Disponível em: <<http://www.b2i.us/profiles/investor/fullpage.asp?BzID=1929&to=cp&Nav=1&LangID=3&s=0&ID=13559>>, Acesso em 02 setembro, 2015.

POSSAS, Maria Silvia. **CONCORRÊNCIA E COMPETITIVIDADE: Notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. 1993. 232 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economia, Unicamp, Campinas, 1993.

POSSAS, Mario Silvia. **ESTRUTURAS DE MERCADO EM OLIGOPÓLIO**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1990.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS DE EMPRESAS TRANSNACIONAIS E DA GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA (SOBEET) (Brasil). **Internacionalização das Empresas Brasileiras**. São Paulo: Clio, 2007.

STONNER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice - Hall, 1985.

SUA FRANQUIA.COM, Portobello Shop: a indústria no varejo. Disponível em: <<http://www.suafranquia.com/historias/portobello-shop.html>>, Acesso em 25 agosto, 2015.

TANURE, Betania et al (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas S.a., 2000.

TECNOLOGISTICA, **Portobello investe na distribuição**. Disponível em: <http://www.tecnologista.com.br/transporte-rodoviario/operacao/noticia_1508/>, Acesso em 27 outubro, 2015.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VALOR ECONÔMICO, Sobreposição de negócios barra fusão entre Portobello e Eliane. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/2642998/sobreposicao-de-negocios-barra-fusao-entre-portobello-e-eliane>>, Acesso em 25 agosto, 2015.

VALOR ECONÔMICO, Portobello não descarta fusão com Eliane no futuro. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/2643594/portobello-nao-descarta-fusao-com-eliane-no-futuro>>, Acesso em 25 agosto, 2015.

VALOR ECONÔMICO, Relatório da Administração. Disponível em: <http://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/28-03_portobello_todos.pdf>, Acesso em 13 outubro, 2015.

VARIAN, Hal R. **Microeconomia: Conceitos Básicos**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 10ª reimpressão.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2009. Tradução de: Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves.