

**CHRISTIANE ALVES FERREIRA**

**DESIGN COMO COMPETÊNCIA ESSENCIAL. O CASO PORTOBELLO  
NA BÉLGICA.**

**FLORIANÓPOLIS – SC**

**2006**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC  
ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GERÊNCIA – ESAG  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CHRISTIANE ALVES FERREIRA**

**DESIGN COMO COMPETÊNCIA ESSENCIAL. O CASO PORTOBELLO  
NA BÉLGICA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, curso de Mestrado Profissional em Administração de Empresas, como requisito para obtenção do título de mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Professor Rubens Araújo de Oliveira, Dr.

**FLORIANÓPOLIS – SC**

**2006**

**CHRISTIANE ALVES FERREIRA**

**DESIGN COMO COMPETÊNCIA ESSENCIAL. O CASO PORTOBELLO  
NA BÉLGICA.**

Dissertação como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração de  
Empresas da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

**Banca Examinadora:**

Orientador:

Professor Doutor Rubens Araújo de Oliveira  
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

Membro:

Professor Doutor Mário César  
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

Membro:

Professor Doutor Hélio Heckis  
Universidade de Santa Catarina - UFSC

Florianópolis, 04 de Setembro de 2006.

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo principal identificar a competência essencial para obter vantagem competitiva de uma empresa de revestimentos cerâmicos no que tange à sua atuação em um ambiente de alta competitividade baseada em diferenciação e sofisticação, identificado como sendo o mercado belga. Foram levantados os fatores que geraram vantagem competitiva a partir da perspectiva dos participantes da cadeia de distribuição de seus produtos no mercado em questão. Esses fatores foram analisados com vistas a identificar os recursos e habilidades que os originaram para verificar se a composição entre eles leva a uma competência essencial e qual será ela. O design foi destacado como uma das possíveis habilidades geradoras de vantagem competitiva por ser apropriado como tal pelos principais competidores do mercado estudado. A utilização do conceito de competência essencial é resultante da visão de estratégia como um aprendizado coletivo que gera combinações únicas entre recursos e habilidades permitindo performances superiores. Foram levantados os principais referenciais teóricos que compõe o desenvolvimento da escola das competências dinâmicas, desde os primórdios da visão baseada em recursos até a aplicação do conceito de competência essencial. Foram também explorados os conceitos que conferem ao design as características diferenciadoras que podem transformá-lo em uma competência essencial. Esse estudo é resultado de uma pesquisa qualitativa e descritiva obtida através de um estudo de caso. Os dados foram levantados a partir da observação indireta e de entrevistas. A análise dos dados foi indutiva. A investigação levou à identificação de três competências, sendo que a “cultura de design” apresentou-se como a competência essencial da empresa estudada no mercado belga a partir da perspectiva dos participantes chave da cadeia de distribuição.

Palavras-chave: Estratégia; vantagem competitiva; visão baseada em recursos; competência essencial.

## **ABSTRACT**

This work aimed to identify the essential competence to take competitive advantage of a ceramic tiles company concerning its performance in a market with a high competitiveness based on differentiation and sophistication, identified as the Belgian market. The factors that generated competitive advantage were collected according to the perspective of the participants of the distribution chain of the company products in the referred market. Those factors were analyzed to identify the resources and abilities which originated them to check if their combination leads to an essential competence, as well as what that would be. The design was highlighted as one of the possible abilities which generate competitive advantage because of its appropriateness among the main competitors of the studied market. The use of the concept of essential competence results from the view of strategy as a collective learning that generates unique combinations of resources and abilities allowing higher performances. The main theoretical references that constitute the development of the school of dynamic competences were collected, since the beginning of the view based on resources until the application of the concepts of essential competence. The concepts that give the design the differential characteristics which can turn it into an essential competence were also studied. This work results from a qualitative and descriptive survey which was obtained through a case study. Data was collected by indirect observation and interviews. Data analysis was inductive. The investigation led to the identification of three competences, and the “design culture” seemed to be the essential competence of the studied company in the Belgian market according to the perspective of the key participants of the distribution chain.

Keywords: Strategy; competitive advantage; resource-based view; essential competence.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
1.1. Contextualização do Tema	8
1.2. Pergunta de Pesquisa e Objetivos.	10
1.3. Justificativa e Relevância do Estudo	11
1.4. Delimitação do Estudo	14
1.5. Estrutura da Dissertação	15
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>17</b>
2.1. Visão Geral do Conceito de Estratégia	17
2.2. Escola das Competências Dinâmicas	22
2.2.1. As Origens	22
2.2.2. O Conhecimento como um Recurso Valioso	29
2.2.3. A Visão Dinâmica da Teoria dos Recursos	32
2.2.4. A Competência Essencial	34
2.2.5. Alavancagem de Recursos	42
2.2.6. Arquitetura e Intenção Estratégica	44
2.3. Design como Fonte de Vantagem Competitiva	46
<b>3. O SETOR CERÂMICO</b>	<b>50</b>
3.1. Breve História do Revestimento Cerâmico	50
3.2. Classificação do Revestimento Cerâmico	51
3.3. Produção e Consumo dos Revestimentos Cerâmicos – Mundo	52

3.4. Revestimentos Cerâmicos na Itália	54
3.5. Revestimentos Cerâmicos no Brasil	57
3.5.1. A Portobello	60
3.5.1.1. Histórico	60
3.5.1.2. Produção e Vendas	62
3.6. Revestimentos Cerâmicos na Bélgica	64
<b>4. METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	<b>67</b>
4.1. Caracterização Geral da Pesquisa	67
4.2. Estratégia da Pesquisa	70
4.3. Plano da Pesquisa	71
<b>5. ESTUDO DE CASO</b>	<b>75</b>
5.1. Análise dos Discursos	79
5.1.1. A Relação Comercial	79
5.1.2. A Logística	81
5.1.3. Os Preços	84
5.1.4. A Política Comercial	86
5.1.5. Os Produtos	89
5.1.6. O Marketing	92
5.1.7. A Marca	94
5.2. Fatores de Vantagem Competitiva	96
5.3. Análise dos Recursos e Habilidades	97
5.4. Identificação e Análise das Competências	100
5.5. O Design	107
<b>6. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>109</b>
<b>7. REFERÊNCIAS</b>	<b>112</b>
<b>8. GLOSSÁRIO</b>	<b>120</b>
<b>9. ANEXOS</b>	<b>121</b>
9.1. Relatório Bélgica	122
9.2. Roteiro Entrevistas	123



## 1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação insere-se no contexto da gestão de inovações, uma área com crescente demanda por estudos e pesquisas que contribuam para o exercício da administração em um ambiente dinâmico e globalizado.

A constante evolução do conhecimento no campo da administração de empresas corresponde, não somente a melhorias a partir das teorias existentes, mas, principalmente, a novas soluções para novos problemas de gestão. Novas teorias não surgem apenas pela criatividade e espírito investigativo do pesquisador, mas, também, pela necessidade de organizar, sistematizar e instrumentalizar um conhecimento adequado e necessário aos gestores contemporâneos, cuja realidade, é bastante diferente da realidade de seus antecedentes. As condições ambientais mudaram velozmente nas últimas décadas e as soluções para novos problemas surgem, muitas vezes, a partir de casos e situações inéditas, ou seja, a velocidade das mudanças de cenário podem ser superiores à velocidade da produção de conhecimento. Esse fato pode ser normal para campos ainda inexplorados, mas, na administração de empresas, é fruto de fenômenos econômicos que fazem da mudança uma constante.

São tantas as mudanças no ambiente externo que novas soluções, visões, adaptações, aplicações e integrações do conhecimento existente, a partir de casos práticos atuais, fazem-se cada vez mais urgentes.

Esta introdução pretende apresentar a motivação principal desta pesquisa, que se propõe a investigar uma situação de competitividade contemporânea que não se explicou facilmente pelas teorias mais tradicionais.

Uma empresa brasileira que participa de um mercado, altamente competitivo, dominado por grandes empresas européias e sem características aparentes que justifiquem algum investimento

nestas condições, com sucesso e com uma estratégia de diferenciação. Essa situação gerou muitas dúvidas e questionamentos sobre as verdadeiras vantagens competitivas do mundo globalizado, que pretendem ser esclarecidas, pelo menos nesse caso específico, ao longo desta pesquisa.

### **1.1. Contextualização do Tema**

“Estamos em um tempo em que a única certeza parece ser a mudança”, é o que Peter Drucker (1998) considera como síntese do cenário atual do ambiente em que as empresas competem. A globalização gerou uma nova realidade social, seja pelas forças econômicas dos mercados abertos ou pela tecnologia que proletarizou a comunicação, hoje, quase todas as pessoas, por todos os lados, querem consumir todas as coisas que já ouviram falar (Levitt, 1998), e, conseqüentemente, as empresas têm seu mercado ampliado indefinidamente, porém com uma concorrência muito maior e mais acirrada.

Uma das resultantes da globalização econômica é a necessidade imposta às empresas de se adaptar às novas condições concorrenciais em um mundo hipercompetitivo (D’Aveni, 1995). Mudar tornou-se imperativo e as estratégias de tempos mais calmos já não se adequam perfeitamente.

Ohmae (1998) já relatava em 1988 a crise dos gerentes sêniores na solução de cenários de competição em mercados abertos frente ao advento do mercado comum europeu em 1992. Era a vez da Europa se deparar com o sucesso dos japoneses na competitividade internacional.

Esta situação é mais um exemplo de como o campo da estratégia sofre solicitações de mudanças para se adaptar às novas regras do jogo. “Tecnicamente, a estratégia lida com a continuidade, não com a mudança, hoje, porém, administrar a estratégia é administrar a mudança” (Mintzberg, 2001, pg 361).

A defasagem entre teoria e observação, ou seja, adequação aos casos práticos, fez surgir novas correntes na abordagem da vantagem competitiva. Muitas empresas atingiram performance de sucesso apresentando um padrão de comportamento diferente das corporações gigantescas com uma posição, aparentemente, garantida no mercado (Hamel e Prahalad, 2005).

A eficácia da estratégia em tempos de mudança está em abordá-la dinamicamente. As visões estáticas da estratégia atribuem às vantagens competitivas o sucesso em preço e qualidade; timing e know-how; fortalezas e reservas financeiras. Mas hoje essas vantagens são facilmente erodidas, basta que os concorrentes copiem ou superem as manobras do pioneiro. Os ciclos competitivos diminuíram fazendo com que o desenvolvimento de novas vantagens seja uma necessidade (D'Aveni, 1995).

A partir deste retrato de novas regras na competição entre as empresas, apresenta-se o setor de revestimentos cerâmicos, com uma produção mundial anual de 6,56 bilhões de metros quadrados (Anfacer, 2006), sendo 566 milhões de metros quadrados produzidos pelo Brasil e 589 milhões de metros quadrados produzidos pela Itália (Anfacer, 2006). Apenas a produção destes dois países não revela a principal diferença entre eles, o preço médio alcançado. Enquanto o Brasil exporta 126 milhões de metros quadrados ao ano a um preço médio de 3,30 dólares (Anfacer, 2006), enquanto a Itália exporta 413 milhões de metros quadrados a um preço médio de 9,90 euros, algo da ordem de 12,70 dólares, que representa um desempenho quatro vezes superior ao Brasil.

Esta diferença de performance pode ser explicada através de atributos concretos, como a tecnologia, por exemplo, mas é melhor entendida a partir de uma visão dos atributos subjetivos como design, inovação e valor da marca. A Itália está no estado da arte na produção de revestimentos cerâmicos e seu principal cliente importador é a Europa, um dos mercados mais competitivos para produtos diferenciados neste segmento.

A Portobello é uma empresa brasileira que exporta para o mercado europeu, competindo diretamente com os produtos italianos em algumas regiões, configurando-se como uma oportunidade para investigação dos fatores que geram vantagem competitiva no segmento de produtos diferenciados, que desafia as regras da competição tradicional.

## **1.2. Pergunta de Pesquisa e Objetivos**

Tendo em vista o exposto, o presente estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa:

Qual é e como é composta a competência essencial da empresa estudada para obter vantagem competitiva no mercado belga?

O objetivo geral desta investigação define-se como:

Identificar a competência essencial da empresa estudada para obter vantagem competitiva no mercado belga através da identificação, descrição e caracterização dos recursos e habilidades que a compõe.

Os objetivos específicos definidos para alcançar a resposta da pergunta de pesquisa são os seguintes:

- a) Descrever a estrutura de distribuição dos produtos da empresa estudada desde sua fabricação até sua disponibilização para a venda ao consumidor final no mercado estudado;
- b) Identificar os participantes chave da estrutura de distribuição no mercado estudado;
- c) Levantar os fatores geradores de vantagem competitiva no mercado estudado a partir da perspectiva dos participantes chave;
- d) Identificar e classificar os recursos e habilidades que compõe os fatores geradores de vantagem competitiva

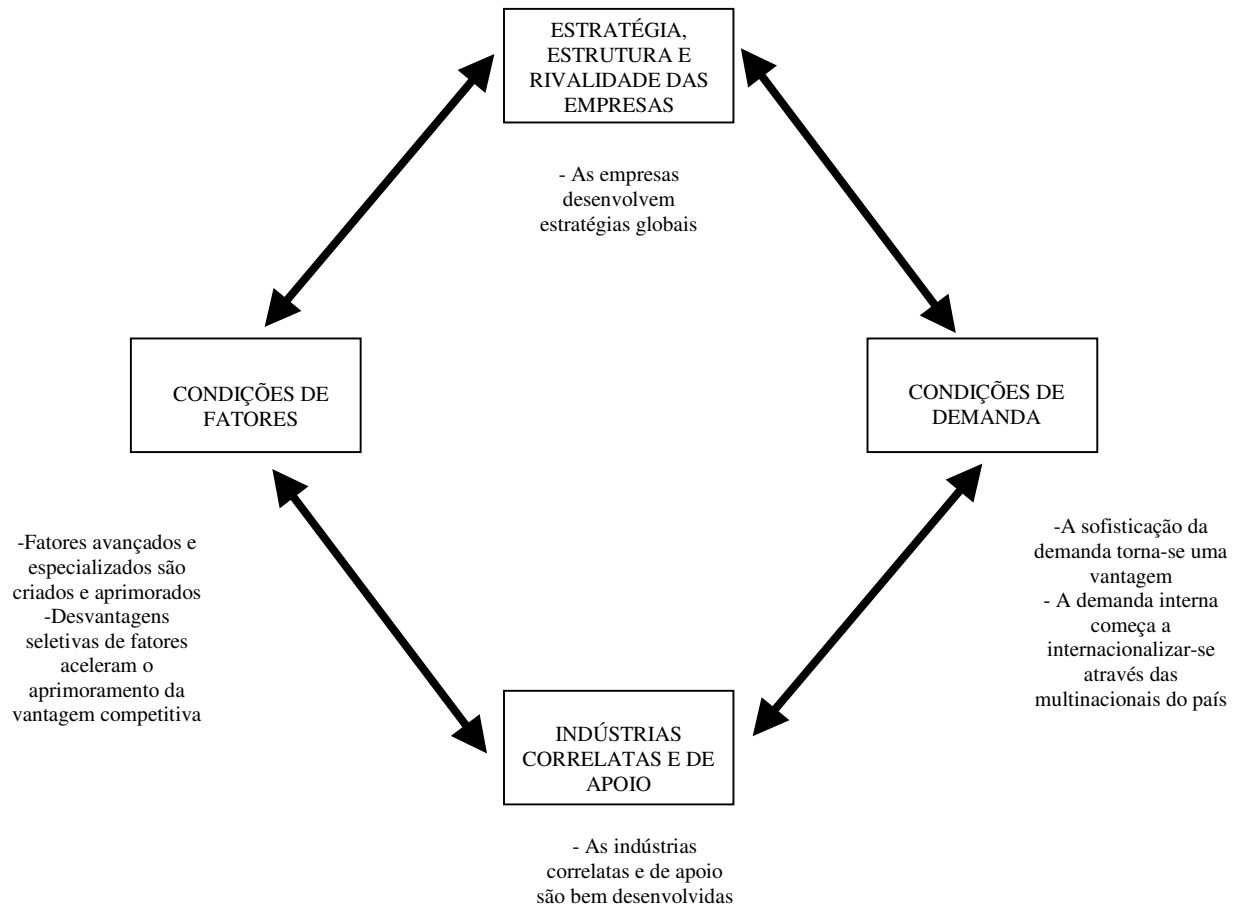
### 1.3. Justificativa e Relevância do Estudo

A globalização econômica é uma realidade que transformou o ambiente competitivo. “A competição em muitas indústrias internacionalizou-se, não só nas indústrias de manufatura, mas cada vez mais também nos serviços” (PORTER, M. 1989. pg 15). As empresas competem realmente em um ambiente sem fronteiras, comprando e vendendo mundialmente. Em busca de fatores de baixo custo, estas transferem operações, formam alianças com firmas de outros países e têm a possibilidade de competir globalmente.

“As mesmas forças que tornaram as vantagens de fatores menos decisivas também as tornaram, com frequência, extremamente passageiras” (PORTER, M. 1989. pg 16). Essa afirmação é uma das premissas da teoria elaborada por Michael Porter em seu livro *A Vantagem Competitiva das Nações*, onde apresenta a vantagem competitiva das empresas como uma função do estágio de evolução do conhecimento que gera inovações, para segmentos de indústria mais diferenciados em um ambiente globalizado. Essa visão configura um novo paradigma sobre a vantagem competitiva, em que os fatores de produção básicos, como recursos naturais ou reservas de mão de obra, e os investimentos para impulsionar a economia não são suficientes ou necessários para obter performances de sucesso na competição global.

As empresas que terão sucesso em mercados compradores de diferenciação, ou seja, segmentos que não são sensíveis exclusivamente a preços, segundo Porter (1989), provavelmente farão parte de uma mesma região que se encontrará no estágio da economia impulsionada pela inovação. Essa é a fase de crescimento virtuoso onde todas as forças do “diamante” criado por Porter desfrutam do autofortalecimento, levando o setor ao sucesso econômico e à evolução do padrão de vida dos moradores da região onde o setor está instalado.

**Figura 1** – Diamante de Porter em fase da economia impulsionada pela Inovação



Fonte: Porter, 1989

Nesse estágio as organizações competem com estratégias globais autocontidas e possuem suas próprias redes internacionais de marketing e serviços, juntamente com uma crescente reputação de marcas, no exterior. Os recursos humanos e os serviços demandados na fase impulsionada pela inovação são mais sofisticados, e, para suprir essa demanda o mercado irá oferecer e desenvolver conhecimento (Porter, 1989).

Consumidores com rendas mais altas e crescentes níveis de educação e habilitação alimentam a evolução das empresas na direção da inovação. Em síntese, um setor impulsionado pela inovação provoca o aumento do padrão de vida, do conhecimento produzido e da

sofisticação da demanda da região em que estiver localizado, trata-se de um círculo virtuoso, que configura o ápice da competitividade em segmentos sofisticados.

A Itália é um dos países estudados por Porter (1989) que estão na fase da economia impulsionada pela inovação. “A economia italiana mostrou notável capacidade de aprimoramento. A vantagem competitiva em muitas indústrias italianas passou, cada vez mais, para a segmentação e diferenciação” (PORTER, M. 1989. pg 638).

No segmento cerâmico a Itália é o país das empresas líderes em sofisticação e inovação, fato que pode ser ilustrado através da análise de preço médio alcançado por suas empresas no mercado global frente às de outros países.

As indústrias italianas competem com extrema vantagem no topo da pirâmide de consumo. Um dos principais mercados para os produtos cerâmicos italianos é a Europa, para onde a Itália exportou 67% de sua produção em metros quadrados em 2004 a um preço médio de 10,34 euros por metro quadrado, versus 9,90 euros por metro quadrado que representa a média de suas exportações totais (Assopiastrelle, 2006), ou seja, na Europa, os produtos mais sofisticados e diferenciados, e conseqüentemente mais caros encontram um mercado adequado.

Os produtos italianos possuem atributos diferenciadores baseados principalmente no design e na inovação. A competição com as firmas italianas é um grande desafio, fato que leva as concorrentes a adotarem um posicionamento focado no menor preço e não na diferenciação, obtendo resultados de faturamento menores por metro quadrado se comparados aos produtos italianos.

A partir desse cenário destaca-se uma indústria brasileira que, ainda em mercados bastante específicos, está concorrendo diretamente com as empresas italianas e ganhando espaço em um posicionamento antes inacessível às firmas brasileiras.

Esse fato abre uma perspectiva que desafia as forças do círculo virtuoso de regiões impulsionadas pela inovação (Porter, 1989), ou, pelo menos, expõe a possibilidade para que a vantagem competitiva possa também ter origem fora dos critérios descritos no “diamante” de Porter.

Obter vantagem para competir globalmente em um ambiente adverso, como é o caso do Brasil, deve ser, além de um desafio, um objetivo para o crescimento da economia nacional através do aumento das exportações. Pinheiro (2002) coloca como uma proposição defendida quase integralmente pelos economistas brasileiros o incremento das exportações como a solução mais indicada para diminuir a vulnerabilidade da economia brasileira.

Diante da necessidade nacional de aumentar suas atividades exportadoras, um estudo que investiga as razões de sucesso para competir em um mercado de produtos diferenciados, que qualifica as exportações por aumentar o valor por volume, é por si só relevante.

As razões acadêmicas que também tornam esse estudo justificado residem no fato de obter exemplos próprios do universo brasileiro para a aplicação de uma abordagem teórica bastante recente, a teoria das capacidades dinâmicas e a perspectiva da competência essencial. Essa abordagem considera que o sucesso das firmas pode prescindir de abundância de recursos e condições externas adequadas se contar com determinação, visão, foco e trabalho (Prahalad, Hamel, 2005), o que configura uma direção bastante atraente para a gestão das empresas no Brasil.

#### **1.4. Delimitação do Estudo**

O presente estudo está delimitado às operações de exportação da empresa brasileira de revestimentos cerâmicos denominada Portobello s.a. para o mercado belga. A seleção do mercado



belga deve-se à intenção preliminar de se analisar o desempenho da organização citada em uma situação de competição direta com as empresas italianas que, através da observação indireta e entrevistas configurou-se como adequado à situação.

A seleção da Portobello s.a. como objeto de estudo deve-se à sua adequação ao tema, bem como à receptividade em relação à atividade investigadora que propõe esta pesquisa.

A Portobello s.a. foi fundada em 1979 e mantém atividades exportadoras regulares desde 1981. A distribuição para o mercado belga iniciou-se em 2001 e mantém-se constante desde então. Esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo seccional, logo os resultados obtidos representarão o retrato do momento estudado, que, apesar de ser uma resultante de toda a história da existência da empresa, não tem como característica a evolução e a comparação ao longo do tempo.

## **1.5. Estrutura da Dissertação**

No primeiro capítulo apresentou-se o tema da pesquisa, sua justificativa e relevância, o problema a ser estudado, as justificativas para o estudo, os objetivos geral e específicos, a delimitação do estudo e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica da dissertação. Uma sintética visão sobre as diversas abordagens acerca do conceito de estratégia é seguida pela exposição mais detalhada da escola das competências dinâmicas e sua evolução para a formação do conceito de competência essencial como fonte de vantagem competitiva. O conceito de vantagem competitiva será explorado a partir de sua definição e dos fatores que originam a vantagem conforme a escola das capacidades dinâmicas. Uma visão sobre o design como gerador de vantagem competitiva irá complementar a investigação das competências essenciais. Estas abordagens, que compõe um

importante paradigma na área de investigação da estratégia e da competitividade organizacional, fornecem o suporte teórico necessário à busca dos objetivos desta pesquisa.

O terceiro capítulo apresenta o setor cerâmico, quanto à produção, vendas e consumo, destacando a posição da empresa estudada no cenário nacional e internacional, a posição das empresas italianas no mercado internacional e as características do mercado belga. É também apresentado um resumo histórico que caracteriza a empresa estudada.

No quarto capítulo é descrito a metodologia de pesquisa e caracterizados os procedimentos e o desenho da investigação de forma detalhada.

O quinto capítulo traz os resultados do estudo de caso, no qual são expostos os dados coletados e a análise dos mesmos.

No sexto capítulo expõem-se as conclusões e considerações finais do trabalho, acrescidas de recomendações para futuras investigações.

Ao final são apresentadas as referências utilizadas na pesquisa bem como os anexos do trabalho.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Visão Geral do Conceito de Estratégia**

A Estratégia é um campo de estudos com diversas abordagens teóricas. As mudanças no ambiente competitivo colaboram para a criação de novas visões acerca do conceito de estratégia, fazendo surgir cada vez mais diretrizes concorrentes e fórmulas prescritas para alcançar performances de sucesso.

A tentativa de organizar as correntes teóricas no campo da estratégia gerou algumas classificações. Neste tópico serão apresentadas três formas de se organizar o conhecimento no campo da estratégia: a síntese das escolas proposta por Volberda (2004), a visão de Vasconcelos e Cyrino (2000) e a classificação das dez escolas da estratégia proposta por Mintzberg (2000).

Volberda (2004) propõe uma síntese e organiza os conceitos existentes em três escolas: a Escola das Fronteiras Organizacionais, a Escola das Configurações e a Escola das Competências Dinâmicas, conforme o quadro seguinte.

**Quadro 1** – Formas de síntese em estratégia

	Escola das fronteiras organizacionais	Escola das competências dinâmicas	Escola das configurações
Questões	Onde desenhar a fronteira organizacional. Como gerenciar os limites das fronteiras organizacionais.	Com quem e como as empresas competem. Como sustentam vantagem competitiva ao longo do tempo.	Quais as contingências. Quais as configurações estratégicas efetivas. Quais as dimensões subordinadas às configurações estratégicas.
Disciplinas/ teorias base	Teoria da agência (economia/ psicologia). Teoria dos custos e transação. Organizações industriais. Teorias de controle (sociologia). Teorias de tomada de decisão (psicologia).	Teoria da firma baseada em recursos. Empreendedorismo. Teorias sobre inovação. Teorias de aprendizado.	Ciências sociais. História. Modelos de equilíbrio (biologia). Teoria do caos.
Ferramentas solucionadoras de problemas	Processo de suprimento de estratégias (Venkatesan, 1992). Cadeia de valor de Porter (1980).	Raízes da competitividade (Prahalad e Hamel, 1990). Matriz de competências (Schoemaker, 1992).	Arquétipos (Miller e Friesen, 1980). Tipos estratégicos (Miles e Snow, 1978). Método FAR (Volberda, 1998).
Novos direcionamentos	Criação de estratégias. Criação de valor agregado. Construção de confiança. Aprendizado sobre as fronteiras organizacionais.	Co-evolução entre competências e competitividade. Dimensões gerenciais das competências dinâmicas.	Tipologias conceitualmente derivadas. Taxonomias empiricamente baseadas. Configurações como fontes da vantagem competitiva.

Fonte: Volberda, 2004

Vasconcelos e Cyrino (2000) propõem uma organização a partir da origem da vantagem competitiva e da estrutura da indústria, gerando quatro correntes explicativas: a Análise Estrutural da Indústria, a Teoria dos Recursos, os Processos de Mercado e as Capacidades Dinâmicas. Essas correntes explicativas são apresentadas no quadro a seguir.

**Quadro 2** – As correntes explicativas da vantagem competitiva

A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercado, estrutura das indústrias)	1 – Análise Estrutural da Indústria <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização Industrial Modelo SCP (Structure – Conduct – Performance)</li> <li>• Análise de Posicionamento (Porter)</li> </ul>	3 – Processos de Mercado <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escola austríaca (Hayek, Schumpeter)</li> </ul>
A vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à firma	2 – Recursos e Competências <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria dos recursos</li> </ul>	4 – Capacidades Dinâmicas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria das capacidades dinâmicas</li> </ul>
	Estrutura da indústria Estática: equilíbrio e estrutura	Processos de mercado Dinâmica: mudança e incerteza

Fonte: Vasconcelos e Cyrino, 2000, pg 23.

A análise estrutural da indústria considera que a performance das firmas em uma indústria particular depende da estratégia de compradores e vendedores no tocante a fixação de preços, níveis de cooperação tácita e competição, políticas de pesquisa e desenvolvimento, publicidade, investimentos, etc. Esse modelo considera como unidade de análise a indústria em que a firma está inserida em um estado de pouca ou nenhuma mobilidade, e pressupõe que o que ocorrerá com a firma é resultado do processo concorrencial baseado em preços e custos. É nesse contexto que os trabalhos de posicionamento estratégico de Michael Porter surgiram e se desenvolveram. Porter avança nesse conceito agregando a noção de atividades e fatores determinantes. Atividades constituem unidades básicas de análises de uma firma, considerando que a vantagem competitiva reside na capacidade da firma realizar eficientemente suas atividades. Os fatores determinantes da vantagem competitiva são as condições iniciais e as escolhas dos dirigentes, condição fundamental para posicionar-se corretamente (Vasconcelos e Cyrino, 2000).

A teoria dos recursos envolve o conjunto de idéias que se opõe a condição de que a vantagem competitiva é função de fatores externos e determina que estão no ambiente interno da

organização as razões e condições para performances de sucesso. A firma passa a ser denominada como um feixe de recursos pela precursora desta teoria, Edith Penrose (Vasconcelos e Cyrino, 2000).

A teoria dos processos de mercado origina-se nos trabalhos dos fundadores da escola austríaca e baseia-se na dinâmica da empresa, dos mercados e da concorrência. O principal representante dessa teoria é Schumpeter e a vantagem competitiva é considerada como produto das decisões do empreendedor que geram inovações (Vasconcelos e Cyrino, 2000).

A escola das capacidades dinâmicas considera que a vantagem competitiva está na capacidade das firmas de acompanharem as mudanças do ambiente externo reconfigurando suas capacidades externas (Vasconcelos e Cyrino, 2000), e será explorada com profundidade posteriormente neste trabalho.

Mintzberg (2000) classifica o conceito de estratégia em dez escolas de pensamento, que podem ser divididas em três grupos, o primeiro que trata do modo como as estratégias devem ser formuladas, o segundo que se concentra no processo de concepção e o terceiro que é um concentrado dos anteriores e contém a Escola da Configuração. Em seu livro *O Safári da Estratégia*, Mintzberg (2000) descreve a estratégia como um elefante que é percebido de maneira diferente por pessoas cegas que, dependendo da parte que tocam o animal, encontram definições diferentes para a estratégia. Trata-se de uma metáfora do campo de estudos da estratégia, que, segundo Mintzberg (2000), diferentes autores tendem a simplificar. Mintzberg é um grande crítico das concepções de estratégia como uma prescrição, ou seja, algo que é definido e posteriormente implantado.

Os estados puros de estratégia deliberada, aquela que é totalmente planejada antes da implantação, e estratégia emergente, aquela que acontece espontaneamente, são inexistentes na prática (Mintzberg e Waters, 1985), fato que torna a divisão entre as escolas uma formalidade

teórica para o autor. Apesar da divisão entre as dez escolas descritas no quadro abaixo, Mintzberg (2000) pontua que a realidade é composta por aspectos de diversas escolas, inclusive outras que podem não ter sido classificadas. Esse fato não é uma complicação proposta pelo autor, mas uma constatação da complexidade do processo de gestão estratégica, que envolve formulação e implantação da estratégia. O safári da estratégia traz exemplos de escolas, como a do aprendizado, que são formadas por aspectos de outras escolas, e, a última escola, a da configuração representa a síntese das escolas anteriores.

O quadro seguinte traz uma indicação das dez escolas propostas por Mintzberg.

**Quadro 3** – As escolas da estratégia

Escola	Principais autores	Disciplina base	Mensagem pretendida	Natureza
Desenho	P. Selznick (e talvez obras anteriores, como, por exemplo, de W.H. Newman), seguido de K.R. Andrews	Nenhuma (metáfora da arquitectura)	Adaptar-se	Prescritiva
Planejamento	H.I. Ansoff	Algumas associações ao planeamento urbano, teoria dos sistemas e cibernética	Formalizar	Prescritiva
Posicionamento	Obras da Purdue University (D.E. Schendel, K.J. Hatten) e com destaque de M.E. Porter	Economia (organização industrial) e história militar	Analisar	Prescritiva
Empreendedor	A. Schumpeter, A.H. Cole e outros economistas	Nenhuma (embora obras iniciais venham de economistas)	Prever	Descritiva (algo prescritiva)
Cognitiva	H.A. Simon e J.G. March	Psicologia (cognitiva)	Enquadrar-se	Descritiva
Aprendizagem	C.E. Lindblom, R.M. Cyert e J.G. March, K.E. Weick, J.B. Quinn e C.K. Prahalad e G. Hamel	Nenhuma (talvez algumas ligações periféricas à teoria da aprendizagem na psicologia e educação). Teoria do caos em matemática	Aprender	Descritiva
Poder	G.T. Allison (micro), J. Pfeffer e G.R. Salancik, e W.G. Astley (macro)	Ciência política	Agarrar	Descritiva
Cultural	E. Rhenman e R. Normann, na Suécia.	Antropologia	Aglutinar-se	Descritiva
Ambiental	M.T. Hannan e J. Freeman. Teóricos da contingência	Biologia	Lutar	Descritiva
Configuração	A.D. Chandler, grupo universitário McGill (H. Mintzberg, D. Miller e outros), R.E. Miles e C.C. Snow	História	Integrar, transformar	Descritiva e prescritiva

Fonte: Mintzberg, 2000

Após uma breve contextualização sobre os conceitos de estratégia este trabalho pretende concentrar-se na escola das competências dinâmicas, apresentando suas origens e evolução, para então se aprofundar na competência essencial, seu conceito, identificação e utilização.

A escola das competências dinâmicas é classificada por Volberda (2004) como tal, como capacidades dinâmicas por Vasconcelos e Cyrino (2000) e como uma composição da escola do design, da cultura e do aprendizado por Mintzberg (2000).

## **2.2. Escola das Competências Dinâmicas**

### **2.2.1. As Origens**

Mintzberg (2000) reconhece a visão dinâmica das capacidades organizacionais como um modelo híbrido dos conceitos mais básicos de estratégia, mais especificamente das teorias da escola do design estratégico, da escola cultural e da escola do aprendizado. Segundo esse autor, o modelo originado de conceitos presentes em tais escolas resulta em uma abordagem mais sofisticada do tema da estratégia. Prahalad e Hamel (2005) afirmam que sua obra é apenas um fio na trama de novas perspectivas sobre estratégia e competição, fruto das idéias não só dos pioneiros, mas também dos contemporâneos no estudo da estratégia. Influenciaram as pesquisas de Prahalad e Hamel conceitos básicos de estratégia como a análise de forças e fraquezas da matriz SWOT (Andrews, 1980) e abordagens aparentemente antagônicas como a visão de estratégia de Henry Mintzberg e os estudos de planejamento estratégico de Michael Porter (1980).

Frente a uma escola construída a partir de conceitos diversos desenvolvidos ao longo do tempo, faz-se necessário uma revisão acerca de seu desenvolvimento.



Uma das contribuições pioneiras é encontrada na obra de Philip Selznick (1971), que caracteriza as organizações como instituições com caráter individual, obtido a partir da construção de recursos específicos. “Institucionalização é um processo. É algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalhou, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, e a maneira como se adaptou ao seu ambiente” (SELZNICK, 1971, p. 14).

Selznick (1971) é responsável também pela introdução do conceito de competência distintiva, definido por ele como sendo algo que individualiza a organização e é fonte de sua vantagem competitiva.

Os conceitos criados por Selznick contribuíram para o que Mintzberg (2000) denominou Escola do Design, uma das dez maneiras de enxergar a estratégia, que originou o modelo de análise *SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*. (Andrews, 1980).

A análise *SWOT* consiste na análise da firma de uma maneira holística, que inclui o ambiente interno, gerador de forças e fraquezas e o ambiente externo, que promove oportunidades e ameaças (Andrews, 1980). O modelo *SWOT* é relativamente simples, o que contribuiu para sua difusão, além de sua adoção pela escola de administração de Harvard em seus estudos de caso.

Edith Penrose é uma das precursoras do que se configurou como a teoria dos recursos, cujos conceitos foram expressos em seu livro *The Growth of the Firm* de 1959. Penrose (1959) discute o conceito de firma implícito na teoria econômica vigente na época, que considerava como unidade mínima de análise o setor em que a firma estava inserida. Para ela a firma seria a unidade a ser analisada, sendo reconhecida como um ente independente do setor. A partir dessa premissa a firma seria responsável por decisões de preço e oferta de produtos, considerando, mas

não dependendo exclusivamente dos movimentos do mercado. Penrose conclui que a firma não deve ser vista como uma função da equação preço e oferta e sim como uma “organização em crescimento”, que utiliza seus recursos produtivos a partir de decisões administrativas.

Penrose (1959) foi também pioneira na definição da firma como um feixe de recursos, segundo ela a firma, mais do que uma unidade administrativa, é também uma coleção de recursos produtivos à disposição das decisões administrativas.

Segundo Penrose (1959) os recursos da firma podem ser físicos, que consistem em coisas tangíveis, como as instalações, os equipamentos, os recursos naturais, as matérias primas, os produtos semi-acabados, os produtos perdidos e o estoque. Alguns recursos são rapidamente e completamente utilizados no processo de produção, outros podem ser duráveis e continuar a serem utilizados por um período de tempo, outros podem ser transformados em produtos intermediários que serão novamente considerados recursos, outros podem ser adquiridos diretamente no mercado e outros precisam ser produzidos internamente, pois não podem ser comprados. “Todos eles (os recursos) são coisas que a firma compra, arrenda, ou produz, (são) parte ou parcela das operações da firma e com os usos e propriedades de cada firma são mais ou menos familiares” (PENROSE, 1959; pg 24).

Existem também recursos humanos na firma, os empregados podem representar uma parte substancial dos investimentos da firma e podem ser tratados de forma mais ou menos fixa se comparados às instalações e equipamentos. Os recursos humanos da firma podem ser compostos de empregados contratados por um longo tempo ou por mão de obra temporária. Penrose (1959) explica também que a motivação pelo lucro, que impulsiona o crescimento das firmas é consequência das decisões de investimentos do empreendedor e também das decisões dos administradores, estes movidos por suas próprias recompensas pessoais. A autora destaca entre os recursos produtivos o grupo gerencial, o qual caracteriza como um grupo de indivíduos que tem

experiência de trabalho em conjunto, já que apenas dessa forma o trabalho de equipe pode ser desenvolvido. Esse fato destaca a importância dos recursos humanos da firma em seu processo de crescimento.

Penrose (1959) faz uma distinção clara entre recursos e serviços, segundo a autora os serviços são derivados dos recursos e, por sua vez, os recursos podem gerar diversos serviços. Reside nessa distinção a substituição do termo fatores de produção por recursos, que, na denominação original, não distinguia recursos de serviços. Trata-se de uma nova forma de perceber a firma, não mais como um conjunto de fatores de produção que geram produtos, mas como um feixe de recursos que podem ser combinados para gerar diversos produtos.

Os trabalhos de Selznick (1971), Andrews (1980) e Penrose (1959) têm em comum uma visão que considera também os aspectos internos à organização nos estudos sobre seu desempenho. Esses conceitos dão origem à visão baseada em recursos ou teoria de recursos.

A teoria de recursos compreende um conjunto de idéias que surge durante os anos 80 como uma alternativa à posição dominante da teoria da organização industrial e cujo conceito central fundamenta-se na pressuposição de que a origem da vantagem competitiva encontra-se primariamente nos recursos e habilidades internas da firma. A estrutura da indústria não é ignorada na análise da competitividade, mas sua importância torna-se secundária.

Wernerfelt (1984) escreveu um dos primeiros artigos a dar continuidade às idéias de Penrose, que após nove anos foi premiado pela *Strategic Management Society* como o melhor artigo publicado no *Strategic Management Journal* nos últimos cinco anos ou mais.

Wernerfelt (1984) desenvolveu um raciocínio onde produtos e recursos formam os dois lados de uma mesma moeda. Enquanto a maioria dos produtos necessita de diversos recursos para a sua produção, a maioria dos recursos pode ser usada em diversos produtos, característica que, para uma firma diversificada, que atua em diversos segmentos, é possível estabelecer uma relação

que otimize o uso dos recursos. Essa visão tem origem nos conceitos tradicionais de análise de forças e fraquezas (Andrews, 1980), mas a proposta do artigo é que as empresas possam ser analisadas a partir da perspectiva de recursos e não de produtos.

Wernerfelt (1984) propôs uma classificação dos recursos quanto à possibilidade de geração de lucros. Os critérios de análise representam uma derivação das forças competitivas de Porter. São recursos lucrativos aqueles que oferecem barreiras de entrada, que são mais demandados que ofertados e que não sejam facilmente substituíveis.

Segundo Wernerfelt (1984) é possível identificar classes de recursos que oferecem possibilidade de criação de barreiras de proteção como a capacidade instalada que envolve a estrutura de máquinas e equipamentos, a fidelidade dos consumidores alcançada com mais facilidade pelas empresas pioneiras, o conhecimento adquirido pela experiência na produção e o uso de tecnologia.

Uma grande empresa deve buscar o equilíbrio através da exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos, que podem ser obtidos também através de fusões e aquisições. Fusões e aquisições oferecem uma oportunidade de adquirir recursos raros, que, em um mercado altamente imperfeito, pode aumentar as possibilidades de bons retornos (Wernerfelt, 1984).

Em 1994 Wernerfelt escreveu um novo artigo onde comentou a repercussão de seu trabalho original. Segundo ele, seu artigo sobre a visão baseada em recursos, que, aliás, nomeou a referida teoria, foi inicialmente ignorado e somente repercutiu na academia a partir de 1986 com diversos trabalhos publicados sobre o tema.

Jay Barney publicou em 1986 um artigo onde defendia a cultura como fonte de vantagem competitiva por ser um recurso com a mais eficaz e durável barreira à imitação. Em 1991 Barney publicou outro artigo, onde desenvolveu os conceitos chave da teoria baseada em recursos, promovendo-a a uma teoria completa. A noção de recursos foi delineada por Barney que incluiu

em sua definição todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimentos, etc. controlados por uma empresa que possibilite que ela crie e siga estratégias eficazes. Os recursos podem ser de capital físico (tecnologia, fábrica e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias primas), de capital humano (treinamento, experiência, critério, inteligência, relacionamentos, etc) e recursos de capital organizacional (sistemas e estruturas formais, bem como relações informais entre grupos) (Barney, 1986).

A visão da empresa como um feixe de recursos (Penrose, 1959) é instrumentalizada por Barney (1991), que estipulou os critérios básicos para avaliar quais são os recursos estratégicos para uma empresa, essa matriz de avaliação é claramente originada no esquema que também inspirou Wernerfelt, ou seja, as forças competitivas de Porter (1980). Os critérios são os seguintes:

- Valor – são valiosos os recursos com a capacidade para melhorar a eficiência e a eficácia da organização.
- Raridade – são raros os recursos escassos no mercado.
- Inimitabilidade – um recurso pode ser difícil de copiar por fatos históricos (como copiar a localização de uma loja já estabelecida), por causalidade (como o carisma de um astro de cinema) ou simplesmente pela complexidade (custo financeiro e prazo longo para copiá-lo).
- Substitutibilidade – um recurso pode ser raro, valioso e inimitável, mas perderá sua condição estratégica se puder ser substituído por outro.

A não possibilidade de transferência fácil de recursos de uma empresa para outra é condição fundamental para que os recursos sejam fonte de vantagem competitiva, pois a mobilidade total de recursos no mercado eliminaria potencialmente as diferenças entre as empresas. A existência de mercados imperfeitos é fundamental para a existência da vantagem competitiva (Barney, 1986).

As firmas em geral compõem diversos recursos formando feixes que irão configurar sua vantagem competitiva, estabelecendo relações de complementaridade ou co-especialização entre eles (Teece, 1988). A vantagem competitiva, no entanto, só é concretizada se o feixe de recursos de uma empresa for único, ou seja, se não for facilmente imitável ou substituível. O que explica a distinção de um feixe de recursos são os mecanismos de isolamento, definidos primariamente por Wernerfelt (1984) e Barney (1991) como sendo aqueles únicos, raros e imperfeitamente móveis. Contudo outras formas de isolamento foram definidas, conforme o quadro a seguir, sintetizado por Vasconcelos e Cyrino (2000).

**Quadro 4 – Mecanismos de isolamento**

MECANISMO	REFERÊNCIA
Recursos únicos/raros e imperfeitamente móveis	Wernerfelt, 1984; Barney, 1991
Talentos pessoais dos administradores	Penrose, 1959/1963
Recursos não disponíveis no mercado	Barney, 1991
Competências fundamentais de difícil reprodução	Andrews, 1980; Hamel e Prahalad, 1994
Combinações únicas de experiências	Prahalad e Bettis, 1986; Spender, 1989
Culturas organizacionais, conhecimentos tácitos	Barney, 1986
Ativos invisíveis de imitação difícil	Itami e Roehl, 1987
Heurísticas e processos não facilmente imitáveis	Schoemaker, 1990
Economias ligadas ao tempo	Dierickx e Cool, 1989
Combinação de fatores de produção	Schumpeter, 1934
Capacidades gerenciais e de trabalho em equipe	Nelson e Winter, 1982
Dependência de trajeto (path dependency)	Arthur, 1989; Barney, 1991
Ambigüidade causal e racionalidade limitada	Simon, 1987; Lippman e Rumelt, 1982
Ativos idiossincráticos	Williamson, 1989
Ativos co-especializados (interconexão elevada)	Teece, 1988,1994,1997;Dierickx e Cool, 1989
Informação assimétrica, conhecimentos específicos	Barney, 1986; Winter, 1988
Irreversibilidade, engajamento de recursos	Ghemawat, 1991
Mercados imperfeitos de fatores	Barney, 1986; Rumelt, 1987
Barreiras de saída e “switching costs”	Porter, 1980

Fonte: Vasconcelos e Cyrino, 2000. Pg 28

### 2.2.2. O Conhecimento como um Recurso Valioso

Dentre os ativos definidos por Barney (1986) como recursos de uma firma, o conhecimento adquiriu importância destacada no campo da estratégia. Mintzberg (2000) define

como escola do aprendizado um conjunto de pensamentos e conceitos acerca do conhecimento. A teoria sobre gestão do conhecimento começou a ser delineada na década de setenta com a definição de “incrementalismo lógico” de James Brian Quinn (1978) e evoluiu com os estudos de Chris Argyris (1983) e Donald Schön (1983) que conceituaram as “organizações que aprendem”. Mas o grande marco sobre gestão do conhecimento deve-se a Peter Senge (1999) com o lançamento de seu livro “A Quinta Disciplina”, na década de 90. Mas uma das abordagens do conhecimento relevante à escola das competências dinâmicas é o aprendizado que leva à sua criação. Nonaka e Takeuchi contribuíram para esse tema com o trabalho de 1997 sobre a teoria da criação do conhecimento nas organizações.

Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento em explícito e tácito. Enquanto que o conhecimento tácito é algo que não é facilmente visível e expresso e encontra-se no limite entre a percepção e a intuição, o conhecimento explícito pode ser expresso e facilmente transmitido, formalizado e sistematizado. A idéia de conversão do conhecimento, desenvolvida na psicologia cognitiva, segue o modelo de aquisição e transferência do conhecimento, onde é adotada a hipótese de que para as habilidades cognitivas se desenvolverem, todo conhecimento declarativo, ou seja, explícito, tem de ser transformado em conhecimento procedural, ou seja, tácito. Nonaka e Takeuchi (1997), argumentam que a transformação de conhecimento explícito em tácito, ou vice versa, é interativa e o processo ocorre por meio da espiral do conhecimento.

Partindo do pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, podem existir quatro formas de conversão. A socialização, que é o compartilhamento do conhecimento tácito, por meio da observação, imitação ou prática, que transmite conhecimento tácito sem transformá-lo em explícito. A externalização, que é a conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo. A combinação, que é a padronização do conhecimento, como juntá-lo em um manual ou



guia de trabalho e incorporá-lo a um produto, dessa forma se transmite conhecimento explícito sem transformá-lo em conhecimento tácito. A internalização que ocorre quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e outras pessoas começam a internalizá-los e utilizam para aumentar, estender e reenquadrar seu próprio conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 1997).

**Figura 2 – Espiral do Conhecimento**



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997

A importância da criação do conhecimento em uma organização é também a sua capacidade de torná-la única, pois o conhecimento é criado pelos indivíduos (Nonaka e Takeuchi, 1997) em um determinado momento, com um cenário específico, que tende a não se repetir em outra organização da mesma forma. O caráter tácito é o que confere valor a esse recurso, uma vez que é de difícil imitação e substituição. Segundo Polany (1996 apud Mintzberg, 2000), que desenvolveu a idéia de conhecimento tácito, este sugere que podemos saber mais do que podemos contar, reforçando o valor desse recurso.

### **2.2.3. A Visão Dinâmica da Teoria dos Recursos**

Segundo Foss (1996) a visão baseada em recursos pressupõe uma certa estabilidade do ambiente externo e permanece ligada às idéias neoclássicas de racionalidade, não podendo ser aplicada com sucesso em situações de instabilidade e complexidade ambiental. As mudanças de contexto podem ser ameaças concretas à sobrevivência das firmas dentro da teoria dos recursos.

O foco quase que exclusivo no interior da organização descarta o papel predominante que pode ser atribuído às condições ambientais, principalmente em cenários de mudanças constantes (Vasconcelos e Cyrino, 2000).

Considerar a dinâmica dos mercados, da concorrência e da organização é a contribuição mais essencial da escola das competências dinâmicas sobre a teoria baseada em recursos, principalmente considerando o cenário hipercompetitivo e globalizado (D'Aveni, 1994) em que as empresas competem atualmente.

A escola das competências dinâmicas tem uma visão da estratégia como um processo de aprendizado coletivo que desenvolve e explora competências distintivas difíceis de serem imitadas. (Mintzberg, 2000).

Esse modelo teórico pretende estabelecer uma relação entre as constantes mudanças que resultam em ambientes mais complexos e de maior concorrência com as capacidades e os recursos das firmas (Teece et al., 1997; Amit e Schoemaker, 1993).

A abordagem das capacidades dinâmicas reconhece as teorias estratégicas que analisam a firma como ente individual, mas que não explicam claramente como e o que certas firmas fazem para adquirir vantagem competitiva em ambientes de rápidas mudanças. (Teece et al., 1997).

As capacidades dinâmicas buscam integrar a visão baseada em recursos, que reconhece as capacidades específicas da empresa e seus mecanismos de isolamento, com uma forma de

identificar e explicar como combinações de competências e recursos podem ser desenvolvidos, preparados e protegidos (Teece et al., 1997).

O termo “dinâmico” refere-se à capacidade de renovar competências assim como alinhá-las às mudanças no ambiente. O termo “capacidades” enfatiza o papel central da administração estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar as habilidades, os recursos e as competências da organização para acompanhar as mudanças o ambiente (Teece et al., 1997).

“Na abordagem das capacidades dinâmicas, mais importante que o estoque atual de recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de rendas” (VASCONCELOS E CYRINO, 2000). Dessa forma o retrato instantâneo dos recursos de uma organização é sempre o resultado das ações e decisões, mesmo que não sejam todas deliberadas, tomadas pelo grupo de pessoas da empresa durante o seu dia a dia. O conjunto de recursos torna-se, nessa visão, fruto das rotinas e processos organizacionais (Teece et al.,1997).

O foco nos processos organizacionais gera uma teoria sobre a estratégia mais flexível que a visão originada na economia neoclássica, onde o ambiente e os recursos eram considerados estáticos. Essa teoria também retoma a análise do ambiente com mais ênfase que na teoria dos recursos. “A concorrência entre as firmas, tradicionalmente concentrada na análise de mercados e produtos, passa a ser analisada em termos de recursos únicos ou raros que derivam de processos organizacionais específicos às firmas” (VASCONCELOS E CYRINO, 2000).

A fonte da vantagem competitiva na perspectiva das capacidades dinâmicas é o conjunto de rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma (Vasconcelos e Cyrino, 2000). A teoria das capacidades dinâmicas pressupõe um foco em três aspectos inter-relacionados das firmas: a estratégia, a estrutura e as competências essenciais. A estratégia e a estrutura devem moldar e se moldar às competências essenciais, ou seja, o foco em

um conjunto de competências deve ser mantido em todas as decisões da firma. A prática constante da inovação é um pré-requisito para obter sucesso. A estratégia, com foco nas competências essenciais, deve direcionar em quais novos empreendimentos a firma deve investir e quais devem descartar (Nelson, 1991).

#### **2.2.4. A Competência Essencial**

As origens das idéias sobre competência essencial estão em um livro publicado por Hyroyuki Itami em 1987, chamado *Mobilizing Invisible Assets*. Itami afirma que para uma estratégia bem sucedida, esta deveria ser a combinação dos fatores externos e internos com o seu conteúdo em si. Itami destaca também os ativos invisíveis da empresa, que, segundo ele, “servem como ponto focal do desenvolvimento de estratégia e de crescimento”, esses ativos são difíceis de acumular, capazes de usos múltiplos e simultâneos e são, ao mesmo tempo, insumos e resultados das atividades da empresa, o que significa que os ativos invisíveis alimentam a estratégia e também são resultado desta. (Mintzberg, 2000. Pg 162).

Prahalad e Hamel são dois pesquisadores que trabalham conjuntamente em consultorias e escreveram seu primeiro artigo juntos em 1985, publicado na *Harvard Business Review* em 1985, intitulado “*Do you really have a global strategy?*”. Em suas consultorias os autores percebiam que muitas empresas consideradas pequenas concorrentes no mercado em que atuavam tinham a capacidade de superar líderes em seus segmentos, ou seja, empresas muito maiores e mais ricas. Dessa observação surgiu uma busca pela verdadeira fonte de sucesso dessas empresas menores, em geral japonesas, em detrimento das fatias de mercado de seus concorrentes, em geral americanos.

As diferenças de mercado observadas por Prahalad e Hamel não puderam ser explicadas pelas teorias dominantes, que pressupunham a evolução constante da qualidade e a também constante redução dos custos. Ficou evidente para os autores que as empresas que estavam desafiando as leis vigentes do mercado iam além de uma busca por resultados financeiros de curto prazo. O padrão de decisão desses desafiantes estava sempre ligado a uma visão de futuro, com metas extremamente ambiciosas, criando muitas vezes formas inteiramente novas de obter vantagem competitiva. “As vantagens da flexibilidade foram desenvolvidas sobre as vantagens da velocidade, que foram desenvolvidas sobre as vantagens da relação fornecedor-gerência, que foram desenvolvidas sobre as vantagens da qualidade” (PRAHALAD e HAMEL, 2005; pg XV).

Um ponto em comum entre as empresas desafiantes era o compromisso com áreas de habilidade, como o meio ótico, a engenharia financeira, a minituarização, antes mesmo do surgimento dos mercados dos produtos finais específicos. Em seus estudos, Prahalad e Hamel concluíram que a capacidade de previsão de algumas equipes gerenciais era maior que de outras, ou seja, algumas empresas não se preocupavam em posicionar seus produtos e serviços em alguma oportunidade do mercado e sim criavam produtos e serviços que formavam novas oportunidades de mercado (Pralhad e Hamel, 2005).

Questões bastante consolidadas ligadas ao incrementalismo como melhorias contínuas, *dowsizing* e reengenharias não conseguiam sozinhas gerar performances de sucesso. As empresas que focam exclusivamente suas ações na direção de reduzir o lado das despesas de seus balanços estavam perdendo espaço competitivo para aquelas que se concentravam em aumentar o lado da receita. Isso não significa que as empresas têm que gastar de forma indefinida, mas que devem concentrar seus esforços e ações na construção de negócios, com uma visão de futuro e não em uma constante melhoria do passado. (Pralhad e Hamel, 2005).

Em 1990, Prahalad e Hamel desenvolvem a idéia de competência essencial através do estudo das empresas *NEC* e *GTE* que gerou um importante artigo intitulado “A competência essencial da organização”. Os autores fazem uma clara distinção entre o sucesso e o insucesso das organizações como sendo fruto de uma perspectiva sobre a arena em que competem. Enquanto o insucesso é comum entre empresas que competem com uma carteira de negócios o sucesso vem das empresas que competem com uma carteira de competências. Essa perspectiva abre um horizonte para uma visão de futuro, exemplificada pelos autores através do sucesso de empresas que lançaram produtos inovadores como a *Canon* e suas copiadoras pessoais e a *Honda* fabricando carros versus a *Xerox* e a *Chrysler*. “De 1980 a 1988 a *Canon* cresceu 264 por cento e a *Honda* 200 por cento” (PRAHALAD e HAMEL, 1990, PG 296).

A *Canon* e a *Honda* não se restringiram ao desenvolvimento de seus produtos originais como máquinas fotográficas e motocicletas, mas construíram seu futuro a partir de uma visão sobre suas competências essenciais: imagens eletrônicas e motores, que permitiu ampliar sua arena competitiva. (Pralhad e Hamel, 1990).

A competência essencial é definida por Prahalad e Hamel como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias”, essa visão rompe com uma estrutura de pensamento que divide as corporações em unidades de negócio independentes que geralmente limita seu futuro a um desenvolvimento contínuo dos produtos já existentes.

Há diversas mudanças de perspectiva implícitas no conceito das competências essenciais. A primeira pode ser a própria organização do trabalho, que não deve permitir o isolamento de capacidades e habilidades que fragmentam o desenvolvimento de novas oportunidades fruto de uma competência essencial. “Competência essencial é comunicação, envolvimento e um

profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais” (PRAHALAD E HAMEL, 1990, PG 299).

A perspectiva da competência essencial traz uma nova maneira de conceber a firma, enquanto na visão baseada em recursos a firma era um “feixe de recursos” (Penrose, 1959), agora a firma é um “portfólio de competências” (Prahalad e Hamel, 2005).

Conforme Prahalad e Hamel (2005) há alguns riscos em se ignorar as competências essenciais considerando o ambiente competitivo atual. Primeiro há o risco de não perceber as oportunidades de crescimento se estes não estiverem formatados como os negócios já existentes. Como exemplo podemos citar a *CBS*, uma empresa americana que possuía uma rede de televisão e uma gravadora, mas que não percebeu a oportunidade de um canal de televisão musical, ocupado pela *MTV – Music Television*, da empresa *Viacom*. A *CBS* tinha todas as habilidades e recursos para implantar com sucesso a *MTV*, mas não tinha a perspectiva de se ver através dessas competências.

O segundo risco é, que mesmo percebendo uma nova oportunidade, a organização não consiga reunir as competências por estas estarem distribuídas em unidades de negócio desconectadas. Terceiro é a possibilidade de fragmentar excessivamente a competência essencial ao dividi-la entre as unidades de negócio. O quarto risco é perder recursos e habilidades que compõe a competência essencial ao terceiriza-los em demasia. Em quinto, uma empresa com foco apenas nos produtos finais provavelmente não irá investir adequadamente em novas competências essenciais capazes de promover o crescimento futuro, há aqui o risco de perder competitividade em longo prazo. Um sexto risco é ser surpreendida por uma empresa que desenvolveu competências essenciais em um outro setor, mas que pode concorrer com os mesmos produtos finais. E, em sétimo, a não percepção da competência essencial pode levar a empresa a perder habilidades valiosas quando fazem desinvestimentos

A identificação das competências essenciais e o seu consenso entre os gerentes da firma são fundamentais para que essa perspectiva seja implantada. Para essa identificação é “necessária uma quantidade substancial de esforço para desassociar totalmente as competências essenciais dos produtos e serviços aos quais estão incorporadas” (PRAHALAD e HAMEL, 2005, PG 257). São desafios igualmente importantes a distinção do essencial e não essencial, juntar e agregar habilidades e técnicas de uma forma significativa, conseguir descrever e rotular consistentemente as competências e, sobretudo, compartilhá-las (Pralhad e Hamel, 2005).

O compartilhamento das competências essenciais leva os gerentes a tomar decisões voltadas a desenvolver e fortalecer essas competências. (King, Fowler e Zeithaml, 2002).

Uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias e a integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. Competências essenciais de empresas distintas podem ter alguns recursos e habilidades idênticas, mas a combinação entre eles é que irá conferir a característica individual da competência. A quantidade de competências essenciais de uma empresa é resultado do nível de agregação utilizado para reunir as habilidades e recursos que a compõe. Segundo Prahalad e Hamel (2005) um número entre dez a quinze competências geralmente surge de um nível de agregação coerente. Mas, se toda a equipe da empresa tem uma boa compreensão da hierarquia de competências como um todo é possível sintetizá-las como no caso da Federal Express, que tem a logística como a sua competência essencial, formada por habilidades como monitoramento de embalagens e desenvolvimento de tecnologias de códigos de barras. Apesar de ser fundamental sintetizar as competências essenciais, os recursos e habilidades que as compõem devem ser sempre mantidos explícitos, pois são as unidades a serem trabalhadas e desenvolvidas de forma individual.

A competência essencial representa uma corrida pelo domínio da competência e pela posição e poder no mercado. A inovação nessa perspectiva não está necessariamente na



competição pelas competências, mas sim na sutil distinção das competências essenciais das não essenciais. Fazer uma lista com todas as competências ou capacidades importantes para o sucesso de um negócio geraria um número imenso de itens, mas não resultaria em uma utilidade gerencial. As empresas não poderão ser excelentes em todas as habilidades e competências, não há como definir “tudo” como o foco de uma organização, o grande desafio, novamente, é priorizar o que é essencial para que a empresa tenha sucesso no presente e no futuro. Portanto, o objetivo é concentrar a atenção da gerência nas competências localizadas no centro, e não na periferia, do sucesso competitivo em longo prazo (Prahalad e Hamel, 2005).

Para ser considerada uma competência essencial, uma habilidade precisa passar em três testes, segundo Prahalad e Hamel (2005).

O primeiro teste é o valor percebido pelo cliente. Uma competência essencial precisa agregar de forma desproporcional no valor percebido pelo cliente, elas devem compor um benefício fundamental e não apenas um requisito básico. Se retomarmos o exemplo da Honda, cuja competência essencial é seu know-how em motores, e uma de suas competências secundárias é sua gerência de relações com os revendedores, é possível concretizar esse teste. Embora seja muito importante a experiência de um comprador no revendedor *Honda*, o valor que esse cliente irá considerar não estará relacionado a isso na hora de sua decisão de compra, pois os concorrentes da *Honda* irão oferecer experiências semelhantes.

O valor percebido pelo cliente não irá necessariamente identificar a competência essencial, o que é visível ao cliente é o benefício e não as nuances técnicas. A competência em motores da *Honda* é identificada pelos clientes como algo a mais, ou melhor, durante a experiência de dirigir um de seus carros.

O julgamento dos clientes com relação aos benefícios trazidos pelos produtos é que são responsáveis por definir se uma competência é essencial ou não. Nesse momento devem ser

formuladas perguntas como: Quais são os elementos de valor deste produto ou serviço? Pelo que o cliente está pagando? Por que o cliente está disposto a pagar mais ou menos por um produto ou serviço? Essa análise é importante para a empresa concentrar esforços nas competências específicas que geram valor aos seus clientes.

O segundo teste é o quanto uma competência promove a diferenciação entre os concorrentes. Para ser caracterizada como uma competência essencial, uma capacidade deve ser única ou com um nível substancialmente superior ao de seus concorrentes. Em todos os setores haverá um conjunto de habilidades e recursos que se configuram como pré-requisitos para competir naquele segmento, esse conjunto configura as competências necessárias e não essenciais. É necessário comparar as competências essenciais da empresa com seus concorrentes, para não correr o risco de considerar competências necessárias e comuns como o ponto de diferenciação.

O último teste é a capacidade de expansão para novos produtos ou mercados da competência essencial. Como a abordagem das capacidades dinâmicas traz implícita uma visão de futuro, as competências essenciais devem possibilitar e até mesmo levar à descoberta de novas oportunidades.

King, Fowler e Zeithaml (2002) acrescentam quatro aspectos a serem considerados na análise das competências essenciais. O caráter tácito, a robustez, a fixação e o consenso auxiliam a determinar o valor de uma competência como fonte de vantagem competitiva sustentável, segundo os autores.

O caráter tácito determina o quanto o conhecimento que compõe a competência está internalizado na organização e é de difícil imitação. Uma competência pode estar baseada em conhecimentos localizados em um contínuo entre o tácito e o explícito, quanto mais explícitos forem esses conhecimentos, mais fáceis de serem codificados e copiados.

A robustez de uma competência determina o quanto essa competência está suscetível às mudanças ambientais. A avaliação desse aspecto varia de robusto a vulnerável, competências vulneráveis tendem à desvalorização em situações que fogem ao controle da organização, como mudanças tecnológicas, econômicas e políticas.

A fixação de uma competência compreende a possibilidade da transferência da mesma à outra empresa e pode variar de móvel à fixa. A fixação está vinculada à localização da competência na organização. As competências localizadas nos funcionários e nos sistemas físicos são mais móveis que aquelas localizadas em sistemas gerenciais ou na cultura organizacional.

O consenso acerca de uma competência revela o quanto há uma consciência sobre sua existência e valor. A avaliação deste aspecto varia conforme o conhecimento das pessoas da empresa sobre a competência.

“Uma competência essencial é, de uma forma mais básica, uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo. Entretanto, embora todas as competências essenciais sejam fonte de vantagem competitiva, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais” (PRAHALAD e HAMEL, 2005, PG 237).

Essa observação é importante tanto para que a empresa não se sinta segura ao obter vantagem competitiva através de situações pontuais, que não irão lhe garantir perenidade, quanto para que não descuide das competências necessárias, que são pré-requisitos para participar do mercado, mas não garantem uma diferenciação.

### 2.2.5. Alavancagem de Recursos

Identificar uma competência essencial é um passo preliminar para seguir um caminho estratégico em direção ao futuro, ou seja, é como definir um caminho a ser seguido, mas não é suficiente para alcançar o sucesso. A dimensão dinâmica do ambiente competitivo faz com que o valor das competências seja alterado ao longo do tempo, ou seja, o que é essencial hoje, pode se tornar apenas necessário amanhã. A partir dessa constatação torna-se de fundamental importância a constante evolução das competências essenciais. A essa prática Prahalad e Hamel (2005) chamam de alavancagem de recursos.

A alavancagem de recursos compreende formas de potencializar os recursos e habilidades existentes na direção da construção ou revitalização de uma competência essencial. A alavancagem de recursos pode ser alcançada de diversas maneiras, segundo Prahalad e Hamel (2005):

- **Concentração:** a concentração de recursos pressupõe convergência, foco e direcionamento. A convergência refere-se a uma unidade na intenção estratégica, ou seja, não dispersar esforços entre vários objetivos, os recursos devem ser concentrados em torno de um ou poucos objetivos únicos. O foco complementa a perspectiva da convergência na direção de não diluir recursos, ou seja, uma vez definidos os objetivos, os recursos devem estar focados em seu atingimento. O direcionamento representa a necessidade de alinhar os recursos à estratégia, ou seja, não irá adiantar convergir e focar em um conjunto específico de objetivos se estes não forem os objetivos certos, alinhados à competência essencial.

- Acúmulo: o acúmulo de recursos pode ser proveniente da extração ou do empréstimo. A extração está ligada à capacidade da empresa de “extrair” aprendizado das suas experiências diárias. A extração é uma forma de obter habilidades de dentro da organização e está fortemente ligada ao processo de aprendizado. O empréstimo refere-se à obtenção de recursos e habilidades de outras empresas, através de diversas formas de alianças.
- Complementação: para complementar seus recursos ou habilidades uma empresa pode utilizar a mistura, o equilíbrio, a reciclagem, a cooptação e a proteção. A mistura consiste em combinar diferentes recursos com vistas a potencializá-los e pode ser obtida através da integração tecnológica, integração funcional e criação de novas oportunidades. A mistura é eficiente quando a empresa não consegue obter vantagem em recursos isolados, mas pode obter diferenciação ao ofertá-los em conjunto. O equilíbrio é a medida que a empresa deve ter para não anular uma competência essencial. Mesmo tendo uma competência essencial diferenciadora, valorizada pelos clientes e com capacidade de expansão, uma empresa precisa ter forte capacidade de inventar, fabricar e entregar. Uma competência essencial não dispensa as competências necessárias. A reciclagem reflete a utilização dos mesmos recursos em diversos produtos e serviços. A cooptação é a união com os concorrentes na defesa de um conjunto de recursos, que pode envolver o lançamento conjunto de uma nova tecnologia ou o apoio em questões legais, entre outros. A proteção envolve a capacidade de desenvolver recursos e habilidades que irão desencorajar o ataque de seus concorrentes.

A alavancagem é um conjunto de ferramentas com vistas a valorizar os recursos e habilidades da organização na direção do fortalecimento das competências essenciais. Mas qualquer ação nesse sentido deve ter uma direção clara que garanta seus objetivos finais. Prahalad e Hamel (1990; 2005) chamam essa direção de intenção estratégica e, para definir os contornos do caminho onde as ações e decisões serão tomadas propõem também a criação da arquitetura estratégica.

### **2.2.6. Arquitetura e Intenção Estratégica**

A arquitetura estratégica pressupõe a criação de um futuro próprio para a organização. O futuro de uma organização é algo muito importante na abordagem das competências dinâmicas, já que o ambiente em que as organizações atuam está em constante mudança, é fundamental um sentido de visão estratégica. Mas uma visão só não basta para que esse futuro seja construído, é preciso projetá-lo, assim como o arquiteto precisa de uma planta para materializar o prédio que imaginou, a organização precisa de uma arquitetura estratégica para construir seu futuro (Prahalad e Hamel, 2005).

“A arquitetura estratégica é basicamente uma planta de alto nível do emprego das novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou a migração das competências existentes e a reconfiguração da interface com os clientes” (PRAHALAD e HAMEL, 2005. PG 122). Não se trata de um plano detalhado, mas a arquitetura estratégica identifica as principais capacidades a serem construídas, mas não necessariamente dá o caminho para essa construção. A arquitetura estratégica é um documento dinâmico suficientemente específico para oferecer uma noção geral de direção, mas não se propõe a detalhar a execução de seus objetivos.

A arquitetura estratégica poderia ser comparada a um documento do planejamento estratégico (Porter, 1980), mas se opõe a esse por não pretender detalhar e prever o futuro. Trata-se, portanto, de um documento orientativo e não prescritivo. A arquitetura estratégica é o mapa para chegar ao futuro e, segundo Prahalad e Hamel (2005) o combustível para essa viagem é a energia emocional e intelectual dos funcionários e é expressa pela intenção estratégica.

A intenção estratégica é um objetivo ambicioso e implica em um ponto de vista competitivamente único sobre o futuro. Além de uma direção para a arquitetura estratégica e para as decisões e ações de alavancagem de recursos, a intenção estratégica tem uma fronteira emocional; é um objetivo que os funcionários percebem como sendo inerentemente válido, portanto implica uma noção de destino. “Direção, descoberta, destino. São esses os atributos da intenção estratégica” (PRAHALAD e HAMEL, 2005. PG 147).

É importante destacar que a perspectiva das capacidades dinâmicas, assim como a visão baseada em recursos, considera que a fonte da vantagem competitiva está no interior da organização. Enquanto a visão baseada em recursos considera que a vantagem competitiva está em deter recursos valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis em um ambiente relativamente estável, a escola das competências dinâmicas considera que a vantagem competitiva está na constante reconfiguração destes recursos e também das habilidades que a firma detém. As mudanças, reconfigurações, inovações devem ser constantes em uma empresa que pretende obter sucesso em um ambiente igualmente dinâmico.

Com tanta instabilidade as organizações devem ter um norte a ser seguido, pois diversas oportunidades surgirão e tentarão seduzir os administradores a mudarem constantemente os seus objetivos estratégicos. Mas o sucesso, segundo a escola das competências dinâmicas, está em definir um conjunto de competências e desenvolvê-los ao máximo, eliminando o que ficar ultrapassado e agregando o que for preciso, sempre orientado por uma visão de futuro própria.

### **2.3. Design como fonte de vantagem competitiva**

A concepção sobre o design pode ir além de suas características como uma atividade de pesquisa e desenvolvimento de produtos. Alguns estudos têm sugerido que os aspectos intangíveis do design crescem em importância na competitividade, especialmente para empresas que querem competir através da diferenciação de produtos com atributos intangíveis. Empresas de sucesso estão distinguindo seus produtos explorando ativos intangíveis como a marca, a reputação, o conhecimento, os serviços relativos aos produtos e a inovação em atender as necessidades dos clientes. O design é o centro dessas atividades para sustentar uma vantagem competitiva (Whyte et al., 2003).

A importância do design como uma competência essencial em setores sem constantes inovações tecnológicas, como se configura o setor cerâmico no mundo, reside no fato de que é possível inovar aplicando seus conceitos em toda a cadeia de valor, utilizando a tecnologia existente, ou disponível, gerando valor para o cliente.

A necessidade de inovar constantemente, intrínseca à dinamicidade do ambiente competitivo atual, move as empresas na direção de descobertas tecnológicas, que fazem a diferença em setores como o da informática, por exemplo. Contudo, as inovações tecnológicas não acontecem no mesmo ritmo que a demanda por inovações em todos os setores. O setor cerâmico faz uso intensivo de tecnologia, mas, “nos últimos anos, não houve nenhuma inovação tecnológica capaz de surpreender o mercado de revestimentos cerâmicos. A última grande inovação tecnológica, segundo depoimento do diretor de exportação, foi a criação do porcelanato, que possibilitou novos usos para esse material, e isso aconteceu há mais de uma década. A partir



desse cenário a inovação gerada pelo design (Collina e Simonelli, 2005) tem sido um caminho bastante aplicado para competir no setor cerâmico em mercados de diferenciação.

O setor cerâmico italiano desenvolveu-se a partir de um conjunto de fatores, que envolvia toda a cadeia de produção e distribuição, mas, desde o final da década de setenta, os serviços de design, em que a Itália já era líder mundial, ajudaram a promover inovações que ainda garantem a liderança italiana no setor (Porter, 1999).

O design é um atributo comum a maioria das marcas italianas de revestimentos cerâmicos e o entendimento dessa competência extrapola os limites de pesquisa e desenvolvimento de produtos. O design pode alcançar uma diferenciação estratégica através de três formas. A primeira forma é do design e performance, quando o produto agrega uma nova funcionalidade ou potencializa as funcionalidades existentes. A segunda forma é do design e expressão, que ocorre quando o produto adquire um ou um grupo de atributos que significa identidade, status, prestígio e moda. Esses produtos não são vendidos pela sua performance, mas pelo seu valor simbólico. A terceira forma é do design e experiência, onde a inovação é alcançada através de produtos que fazem os clientes sentirem prazer ao comprá-los e usa-los. A terceira fase é considerada por Carcano e Lojacono (2002) como a mais evoluída, mas muitas empresas obtêm sucesso implementando uma estratégia de multidiferenciação, aliando características das três fases descritas (Carcano e Lojacono, 2002).

A inovação gerada pelo design refere-se a reconfiguração dos processos de criação de valor através da integração entre diversas disciplinas, gerando soluções de produtos e serviços inesperadas e que atendam às expectativas dos consumidores. A interdisciplinaridade é um conceito chave na criação de inovação através do design, esse processo não envolve apenas o produto, mas uma visão geral de todo o processo de pesquisa, concepção, desenvolvimento, distribuição, serviços agregados, comunicação, etc (Collina e Simonelli, 2005).

A multidiferenciação (Carcano e Lojacono, 2002) é a materialização mais ampla da inovação gerada pelo design, pois envolve todos os pontos de contato que o cliente pode ter com o produto e, através da criação de um design com uma mesma linguagem e todas essas etapas, a mensagem chega ao receptor de forma clara e sem ruídos. Os elementos físicos, como os pontos de vendas, os expositores, os materiais de comunicação visual, o *web site*, as propagandas, etc; e os processos, como o atendimento, a cobrança, a entrega, os serviços de pós-venda, entre outros, são parte integrante da experiência do cliente com o produto e fazem parte do design da empresa.

Um bom exemplo desse tipo de inovação são os produtos italianos, que, através do “*made in Italy*”, adquirem real valor originado pelo design (Collina e Simonelli, 2005).

O conceito de design de uma empresa, apesar de se basear nos mesmos conceitos de pesquisa, interdisciplinaridade, visão global do negócio, ética social, cultural e ambiental, inovação e comunicação, é resultado de um processo de aprendizagem único, que faz com que cada organização tenha uma identidade em seu design.

Segundo Bertola e Teixeira (2003), o design como um agente de conhecimento pode levar à inovação de duas maneiras: como integrador do conhecimento ou como “broker”. O papel de integrador do conhecimento é comum em empresas baseadas em tecnologias novas e complexas, que operam em mais de um país e precisam integrar as competências dispersas no globo para sustentar a inovação. O design como “*broker*” é presente em setores de produtos maduros, onde a inovação acontece de forma incremental, sem tecnologias realmente novas. São exemplos destes setores: a indústria italiana da moda, de móveis e de iluminação. Essas empresas são, geralmente, pequenas ou médias com processos terceirizados e integrados formal e informalmente. Nessa situação o design promove o fluxo do conhecimento de fora para dentro das organizações, gerando novos atributos simbólicos e culturais. O design como “*broker*” envolve um processo de observação e interação social que conduz a novos conceitos e visões sobre os produtos.

O *design*, contextualizado como uma atividade que envolve toda a organização a fim de gerar valor através da inovação, é estimulado através do governo brasileiro:

“Percebendo a importância do *design* para a competitividade de seus produtos, alguns países têm desenvolvido ações de incentivo, promoção e proteção à inovação, com resultados muito positivos. No Brasil, esse estímulo apóia-se, fundamentalmente, nas iniciativas e nos recursos dos próprios agentes econômicos, bem como nos meios disponibilizados pelos organismos e programas governamentais, como BNDES, FINEP, CNPq, CAPES, PACTI, RHAE, entre outros. Para estabelecer um conjunto de iniciativas para o desenvolvimento do design brasileiro, o Governo Federal lançou em 1995, sob a coordenação do Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo, o Programa Brasileiro do *Design* — PBD. O programa permitirá maior conhecimento sobre os fundamentos das políticas de apoio ao desenvolvimento do design utilizadas em outros países. E resultará na formulação de propostas adequadas ao nosso país, no fortalecimento das possibilidades atualmente existentes e na criação de novos mecanismos e instrumentos de apoio, fomento e financiamento.”(Bezerra, 1996)

A importância da divulgação sobre o conceito estendido de *design* e de suas práticas é necessária para que as empresas se apropriem dessa abordagem na gestão da inovação. A integração entre os estudos de estratégia e *design* pode apontar novos caminhos para performances de sucesso nas organizações. Neste trabalho buscou-se introduzir os conceitos sobre a atividade de *design* como gerador de inovação, a fim de apresentar as possibilidades dessa prática e verificar se há correlação entre o caso estudado e estes conceitos.

### **3. O SETOR CERÂMICO**

Este capítulo tem como objetivo proporcionar uma visão geral sobre o setor de revestimentos cerâmicos, relatando dados sobre produção, comercialização e consumo. Serão destacados pontos relevantes no entendimento das diferenças de performance entre os competidores e mercados.

#### **3.1. Breve história do revestimento cerâmico**

A cerâmica é considerada uma das mais antigas indústrias do homem. Desde a pré-história o homem observou que certos tipos de barro endureciam em contato com o fogo e começou a moldar alguns utensílios. Na antiguidade a cerâmica era bastante empregada no desenvolvimento de objetos artísticos e religiosos. A difusão da cerâmica para a Europa deu-se através do Império Romano, herdeiro cultural da Grécia. A cerâmica teve importância especial na Itália, a sede da capital do Império Romano, que se tornou um dos mais tradicionais pólos mundiais da indústria cerâmica. A China também é considerada uma das mais antigas nações ceramistas e inventou as porcelanas para a produção de utensílios domésticos como pratos e xícaras (Gagete, 1995)

A primeira utilização da cerâmica como elemento de revestimento na construção ocorreu há mais de 26 séculos na Babilônia. Na Porta de *Ishta* existe o mais antigo mural conhecido com revestimento cerâmico, muito parecido com azulejo. Mas foram os povos árabes os grandes responsáveis pela difusão do emprego da cerâmica como revestimento. A tradição árabe chegou à Europa principalmente através das invasões mouras na península ibérica. Os portugueses e espanhóis tornaram-se grandes apreciadores e difusores dos revestimentos cerâmicos. (Gagete, 1995).

De Portugal a tradição ceramista chegou ao Brasil, que, no período imperial, entre 1822 e 1889, empregou largamente o azulejo nas edificações oficiais e em residências das classes abastadas. (Gagete, 1995).

O consumo de azulejos artesanais portugueses impulsionou o início da indústria cerâmica no Brasil. Durante a primeira metade do século XX surgiram diversas fábricas em São Paulo, especificamente na região de Mogi-Guaçu. Após a segunda guerra mundial a cerâmica brasileira começou a desenvolver-se rapidamente. Nos anos 70, a crise energética mundial gerada pelo aumento nos preços do petróleo, fonte de energia utilizada até então na produção cerâmica, levou a indústria cerâmica a se instalar também na região sul do Brasil, especialmente em Santa Catarina, que podia oferecer grandes reservas carboníferas como alternativa energética. A partir daí a indústria cerâmica brasileira caracterizou-se por um grande progresso tecnológico. (Gagete, 1995).

### **3.2. Classificação do revestimento cerâmico**

Os materiais cerâmicos são obtidos a partir de substâncias minerais metálicas que, após serem moldadas, são submetidos a tratamento térmico com temperaturas elevadas e, assim, transformadas em materiais resistentes.

A classificação dos revestimentos cerâmicos tem como principal princípio a absorção de água, que, quanto menor, maior a resistência mecânica do produto. Daí os revestimentos cerâmicos são divididos em monoporosas, uma evolução dos antigos azulejos, sendo o produto com menor resistência mecânica e uso indicado apenas para revestimentos de paredes internas. A segunda divisão refere-se aos produtos semi-grés, com absorção de água de 3 a 10%, gerando um produto indicado para o uso em pisos residenciais. A terceira divisão refere-se aos produtos grés com

absorção de água menor que 3% e alta resistência mecânica, responsável pelo uso das cerâmicas em ambientes com maior solicitação de resistência como os comerciais e garagens. A evolução dos processos tecnológicos gerou um produto com absorção de água inferior a 0,05%, denominado tecnicamente como grés porcelanato, uma referência à porcelana. Esse material exige grandes investimentos em equipamentos e tecnologia para serem produzidos e representam o estado da arte em revestimentos cerâmicos (Portobello, 2000).

### 3.3. Produção e consumo dos revestimentos cerâmicos - Mundo

A produção mundial de revestimentos cerâmicos em 2004 foi de seis bilhões e 560 milhões de metros quadrados, divididos conforme o quadro abaixo.

**Quadro 5** – Produção mundial de revestimentos cerâmicos

País	Produção 2004 (milhões de m <sup>2</sup> )	% da Produção Mundial
China	2,200	33,5
Espanha	635	9,7
Itália	589	9,0
Brasil	566	8,6
Índia	270	4,1
Total Produção Mundial	6,560	100,0

Fonte: Revista *Tile Internacional* (Abr - 2005), pg 69.

O consumo mundial de revestimentos cerâmicos em 2004 foi de seis bilhões e 150 milhões de metros quadrados, divididos conforme o quadro abaixo:

**Quadro 6** – Consumo mundial de revestimentos cerâmicos

País	Consumo 2004 (milhões de m <sup>2</sup> )	% do Consumo Mundial
China	1,850	30,1
Brasil	449	7,3
Espanha	361	5,9
Estados Unidos	292	4,7
Índia	270	4,4
Itália	192	3,1
México	151	2,5
Indonésia	140	2,3
Alemanha	136	2,2
França	130	2,1
Total Consumo Mundial	6,150	100,0

Fonte: Revista Tile Internacional (Abr - 2005), pg 70.

As exportações mundiais de revestimento cerâmico em 2004 foram de um bilhão 630 milhões de metros quadrados, divididos conforme o quadro abaixo.

**Quadro 7** – Exportação mundial de revestimentos cerâmicos

País	Exportação 2004 (milhões de m <sup>2</sup> )	% da Exportação Mundial
Itália	413	6,7
Espanha	341	5,5
China	270	4,4
Brasil	126	2,0
Turquia	94	1,5
Total Exportação Mundial	1,630	100,0

Fonte: Revista Tile Internacional (Abr - 2005), pg 71.

As importações mundiais de revestimento cerâmico em 2004 foram de um bilhão 630 milhões de metros quadrados, divididos conforme o quadro abaixo.

**Quadro 8** – Importação mundial de revestimentos cerâmicos

País	Importação 2004 (milhões de m <sup>2</sup> )	% da Importação Mundial
Estados Unidos	231	14,2
França	109	6,7
Alemanha	100	6,1
Reino Unido	61	3,7
Arábia Saudita	50	3,1
Total Importação Mundial	1,630	100,0

Fonte: Revista Tile Internacional (Abr - 2005), pg 72.

A partir dos dados de produção, consumo e comércio de revestimentos cerâmicos no mundo é possível observar a importância da China, como o maior produtor e consumidor mundial, em um nível bastante superior aos demais países, e também como um exportador de destaque no cenário internacional. Esse caso, apesar de destacar-se no cenário mundial, não será aprofundado neste trabalho por não ser relevante à análise do caso estudado.

A Espanha, a Itália e o Brasil configuram-se como os principais produtores mundiais de revestimento cerâmico, após a China. Esses países exportam grande parte de sua produção, com destaque para a Itália, que exporta 70% de sua produção. Esse fato, quantitativamente, indica um país com a produção cerâmica voltada ao mercado internacional. Como o estudo de caso, objeto desta investigação, refere-se ao mercado da Bélgica, será nessa direção que as informações serão aprofundadas.

### **3.4. Revestimentos Cerâmicos na Itália**

A produção de revestimentos cerâmicos na Itália concentra-se na região de *Sassuolo* na *Emília Romagna*, no centro norte da Itália, e emergiu dos setores de louça de barro e artefatos de cerâmica, cuja história remonta ao século XII. Após o final da segunda guerra, a demanda por azulejos começou a crescer de forma drástica na Itália. A reconstrução do país demandava todos os tipos de materiais de construção, mas a cerâmica era ainda mais demandada devido ao clima, às preferências locais e às técnicas de construção (Porter, 1999).

O setor italiano de revestimentos cerâmicos desenvolveu-se de uma forma conjunta, envolvendo a fabricação de máquinas e equipamentos, o desenvolvimento da mão de obra, as pesquisas tecnológicas, o design e a demanda interna. A rivalidade entre os fabricantes de revestimentos



cerâmicos que em 1962 era de 102 empresas e hoje é de 233 empresas (Ricci, 2006) e a sofisticação da demanda interna colaboraram para a evolução do setor (Porter, 1999).

Em 1970 a demanda interna para revestimentos cerâmicos estava estagnada e as empresas se empenharam em acelerar esforços em busca dos mercados externos. Os diferentes fabricantes começaram a fazer propaganda em revistas locais e estrangeiras, especializadas em arquitetura e decoração com grande circulação global entre arquitetos, projetistas e consumidores. A *Assopiastrele* – Associação dos fabricantes de cerâmica da Itália – abriu escritórios de promoção comercial nos Estados Unidos, em 1980, na Alemanha, em 1984, e na França, em 1987. Organizou também complexas exposições comerciais em várias cidades e conduziu sofisticadas campanhas publicitárias (Porter, 1999).

A Itália tornou-se o maior exportador de revestimentos cerâmicos, alcançando um preço médio superior aos demais países. Esse sucesso no setor de revestimentos cerâmicos é consequência do desenvolvimento dos setores correlatos, dos investimentos em pesquisas, da sofisticação da demanda interna e da consequente concorrência, segundo Michael Porter (1999). Segundo este autor a Itália está na fase da inovação, ou seja, encontra-se em um círculo virtuoso onde a constante concorrência, a geração de conhecimento revertido para a inovação no setor e a sofisticação da demanda promovem a melhoria contínua de todos os fatores, tornando-a líder no setor.

A inovação, o *design* e as pesquisas e desenvolvimentos de novos produtos são fatores chave para o sucesso dos revestimentos cerâmicos. Profissionais do campo da arquitetura e *design* têm um forte apreço pelo desenvolvimento contínuo da indústria cerâmica na Itália, pois essa indústria oferece produtos que, não só se adequam às mais variadas demandas técnicas, como também entregam valor artístico e estético aos seus projetos (Candini, 2006).

A estratégia de promoção do *design* italiano, materializada em diversas ações para a valorização do “*made in Italy*” na indústria de móveis e objetos é similar, ou inclui, a estratégia utilizada na produção da cerâmica italiana, sob o logotipo *CTI – Ceramic Tiles of Italy* – que contempla diversas iniciativas de divulgação internacional, como organização de seminários, conferências, participação em eventos culturais e feiras de negócios. A mais importante iniciativa é a realização da *Cersaie*, a maior feira internacional de cerâmica para arquitetura, que acontece em *Bologna* todos os anos (Lazzaretti, 2006).

A produção italiana de revestimentos cerâmicos mantém-se relativamente constante nos últimos anos, bem como a proporção entre o consumo interno e a exportação, conforme o quadro abaixo.

**Quadro 9** – Produção e Vendas de Revestimentos Cerâmicos – Itália (em milhões de m<sup>2</sup>)

Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Produção	631,8	638,4	605,5	603,4	589,2	571,6	566,3	561,2
Vendas Totais	623,0	620,0	608,4	588,0	583,8	563,2	561,9	560,9
Vendas Domésticas	186,7	179,3	170,7	170,4	171,3	171,2	171,7	171,8
Exportação	436,6	440,7	437,7	417,6	412,5	392,0	390,2	389,1

Fonte: “Osservatorio previsionale” Assopiastrelle – Prometeia (dicembre 2005) in: Revista Tile Itália – Mai – Jun/06)

A distribuição das exportações italianas tem como principal destino os países da união européia, para onde escoam 55% de suas exportações de revestimentos cerâmicos. A Bélgica e Luxemburgo apresentam-se como o quinto maior mercado para os produtos italianos, alcançando um preço médio da ordem de 12 Euros, só superado pelas exportações à Grã Bretanha. O quadro abaixo apresenta os principais destinos das exportações de revestimentos cerâmicos italianos em volume e valor.

**Quadro 10** – Destino das Exportações Italianas em 2005

	Quantidade (em m <sup>2</sup> )	Valor (em Euros)	Preço Médio
França	58.810.450	624.618.106	10,62
Alemanha	53.481.495	518.034.774	9,69
Grécia	17.939.493	169.793.339	9,46
Grã Bretanha	11.201.580	142.304.816	12,70
<b>Bélgica/ Luxemburgo</b>	<b>11.023.345</b>	<b>132.035.020</b>	<b>11,98</b>
Austria	10.787.094	96.756.330	8,97
Total União Européia	216.875.971	2.242.035.136	10,34
Total Europa (Extra UE)	50.552.338	382.588.527	7,57
Estados Unidos	66.156.917	723.374.565	10,93
Total América	78.897.534	851.642.265	10,79
Total Ásia	28.076.627	265.005.093	9,44
Total África	9.671.044	51.831.518	5,36
Total Austrália/ Oceania	6.232.713	70.834.244	11,36
Total Geral	390.306.227	3.863.936.783	9,90

Fonte: XXVI Indagine Statistica Nazionale Assopiastrelle in: Revista Tile Itália – Mai – Jun/ (06)

### 3.5. Revestimentos Cerâmicos no Brasil

A indústria de revestimentos cerâmicos no Brasil encontra-se distribuída em cinco regiões, com uma concentração maior nas regiões Sul e Sudeste, e pode ser classificada em quatro pólos principais:

- A região de Criciúma em Santa Catarina, que abrange também as cidades de Tubarão, Urussanga e Tijucas, configurando-se em um importante pólo exportador, e concentra a produção de porcelanato técnico do Brasil.
- A região da grande São Paulo, abrangendo Suzano, até Jundiaí.
- A região de Mogi-Guaçu e Estiva Gerbi, no estado de São Paulo.
- A região de Cordeirópolis e Santa Gertrudes, atualmente o pólo produtos que mais cresce no país e que adota uma tecnologia alternativa para a produção de produtos grés, denominada moagem a seco (Romachelli, 2005).

A indústria cerâmica brasileira possui uma capacidade instalada de 651 milhões de metros quadrados, com a perspectiva de atingir 683 milhões de metros quadrados em 2006. Há um grande incremento na produção nos últimos anos, destinados principalmente às exportações, que quadruplicaram nos últimos dez anos, enquanto a produção cresceu algo em torno de 60% e as vendas no mercado interno cresceram na ordem de 40%. O quadro abaixo traz os dados sobre produção e vendas do setor no Brasil.

**Quadro 11** – Produção e Vendas de Revestimentos Cerâmicos (em milhões de m<sup>2</sup>) – Brasil

Ano	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Produção	383,3	400,7	428,5	452,7	473,4	508,3	534	565,6	568,1	607,9
Vendas Mercado Interno	339,9	358,7	383,3	393,3	416,3	456,3	421	448,4	442,2	468,7
Vendas Mercado Externo	29,6	34,6	42,6	56,7	59,5	73,9	103,5	125,8	113,8	119,5

Fonte: Anfacer in: Revestimento Cerâmico Panorama – Brasil 2006 - Anfacer. Maio 2006.

O principal destino das exportações brasileiras é o mercado norte americano, destino de quase a metade da receita exportada, seguido dos mercados da América do Sul e América Central. Em 2005 o Brasil exportou 113,8 milhões de metros quadrados, gerando uma receita de 376 milhões de dólares, o que perfaz um preço médio de 3,30 dólares (Anfacer, 2006). Comparando o preço médio alcançado pelas exportações italianas, da ordem de 9,90 Euros (Assopiatrelle, 2006), equivalente a 12,63 dólares (convertido com base em 1,275 dólares por euro, taxa do dia 28/07/2006) com o preço médio alcançado pelo Brasil é possível materializar o posicionamento alcançado pelos produtos desses dois mercados. Enquanto a Itália alcança preços médios elevados, valor alcançado com um posicionamento de diferenciação, o Brasil compete em um mercado mais comoditizado, disputando menores preços.

**Quadro 12** – Destino das Exportações Brasileiras de Revestimentos Cerâmicos – 2005 (em milhões de dólares)

Região	América do Norte	América do Sul	América Central	África	Europa	Oceania	Oriente Médio	Ásia	Leste Europeu
Valor	182,10	63,85	56,78	30,61	22,22	6,47	7,11	4,25	2,63

Fonte: Anfacer in: Revestimento Cerâmico Panorama – Brasil 2006 - Anfacer. Maio 2006 e Análise Setorial 2006 – Números do 1º Trimestre. Maio de 2006. Anfacer

O preço médio do revestimento cerâmico é função de valores agregados através de atributos subjetivos como marca e design, mas há também uma distinção de categorias de preços relativas às tipologias técnicas de produtos. A Anfacer (Associação nacional dos fabricantes de cerâmica) divide a produção brasileira em quatro tipologias: piso, relativa aos produtos grés e semi-grés, parede, relativa aos produtos monoporosa, fachada, relativa aos produtos grés de pequenos formatos e porcelanato, relativa à categoria de mesmo nome técnico. A exportação brasileira no primeiro trimestre de 2006, em metros quadrados, foi composta de 60,93% de piso e apenas 12,19% de porcelanato (Anfacer, 2006). Essa divisão ilustra a razão do preço médio brasileiro nas exportações, pois o porcelanato é um produto de maior valor agregado devido às suas características técnicas, mesmo desconsiderando os valores subjetivos, o preço médio italiano tende a ser superior ao brasileiro pela expressiva presença de porcelanato em sua produção, que foi de 64,7% de metros quadrados em 2005. (Assopiastrelle, 2006). Esse fato explica parte da diferença de preço médio entre os países, mas não é suficiente, há que se considerar também as dimensões de valor subjetivo como marca e design.

### **3.5.1. A Portobello**

#### **3.5.1.1. Histórico**

A Portobello nasceu da intenção de diversificar os negócios de uma família catarinense proprietária das usinas de açúcar Adelaide e Tijucas e da Refinadora Catarinense. Em meados da década de setenta, procurando expandir os negócios, o então Grupo USATI (Usinas de Açúcar Adelaide e Tijucas S.A.) decidiu pela diversificação e, em 1978, optou pela implantação de uma indústria cerâmica no município de Tijucas em Santa Catarina. (Gagete, 1995).

A Cerâmica Portobello foi idealizada a partir da idéia de inovação tecnológica, um posicionamento para diferenciar-se das empresas nacionais existentes e fundamental para adquirir competitividade internacional. A primeira fábrica foi desenvolvida e implantada por uma empresa italiana, considerada líder no segmento de tecnologia e equipamentos para indústrias cerâmicas, fato que permitiu o aprendizado inicial no negócio (Gagete, 1995).

A primeira fábrica começou a ser montada em 1978 e começou a produzir em 1979. A extração de matérias primas foi considerado um negócio essencial para o negócio e o grupo controlador optou por criar a Mineração Portobello, que, em conjunto com laboratórios italianos e espanhóis, pesquisou e várias alternativas de matérias primas, fazendo com que esse material fosse quase que totalmente proveniente de jazidas próprias (Gagete, 1995).

Em 1980 iniciou-se a montagem da segunda etapa da primeira fábrica, que começou a produzir no ano seguinte. Uma das principais dificuldades iniciais referia-se à captação e capacitação de mão de obra especializada, fato que demandou diversos investimentos da empresa. Desde o

começo a empresa buscou uma aliança para adquirir conhecimento dos centros de excelência na Itália e Espanha e, em 1981, contratou a primeira assessoria de design de uma empresa italiana, que proporcionou um lançamento de grande sucesso comercial (Gagete, 1995).

A distribuição inicial dos produtos Portobello era toda através do varejo, em lojas multimarcas e, em 1983 a empresa lançou sua primeira grande inovação em produto. Tratava-se de um piso indicado para áreas de alto tráfego, até então inexistente no mercado, que foi denominado Carga Pesada. Deve-se a esse produto a consolidação da marca Portobello entre os fabricantes mais importantes do mercado nacional (Gagete, 1995).

Em 1987 foi concluída a primeira etapa da segunda fábrica, que elevou a capacidade de produção para 600 mil metros quadrados ao mês, o dobro da capacidade anterior. Em 1988, com a conclusão da segunda etapa da fábrica dois, a empresa atingiu a marca de um milhão de metros quadrados por mês, todos na tipologia grés (Gagete, 1995).

A Portobello foi a primeira empresa brasileira a exportar pisos cerâmicos. Em 1981 foi aberto o primeiro escritório comercial em São Paulo e começaram a ser realizadas as primeiras tentativas de abertura do mercado externo (Gagete, 1995).

Em abril de 1983, a Portobello participou da primeira feira internacional de produtos cerâmicos, no Panamá, onde foram feitos contratos com a Costa Rica, Colômbia e Estados Unidos. Em 1988, os principais mercados da Portobello no exterior eram os países da América do Norte, no entanto a empresa não possuía uma estrutura comercial adequada para o crescimento nesse mercado. Com o objetivo de manter sua liderança em exportações no mercado brasileiro de revestimentos cerâmicos, a Portobello criou, em 1991, a Portobello América, uma distribuidora de produtos cerâmicos na América do Norte. Esse passo contribuiu muito na construção do conhecimento necessário a uma empresa exportadora e colaborou para o aprendizado necessário para expansões futuras (Gagete, 1995).

No período de 1996 a 2004 a infra-estrutura logística da Portobello América foi ampliada para seis depósitos de produtos para pronta entrega e showrooms nos principais mercados de revestimentos cerâmicos dos Estados Unidos: Los Angeles, Nova York, Miami, com duas unidades, Dallas e Chicago (Portobello, 2006).

Outro fato relevante à estruturação da empresa é a criação, em 1997, de um canal de distribuição através de lojas especializadas monomarcas, próprias e franqueadas, que, em 2005, compreendia 77 lojas (Portobello, 2006). Essa rede de lojas, denominada PortobelloShop, possibilitou um canal específico para a distribuição de produtos diferenciados, que compreende linhas de produtos de difícil distribuição em canais convencionais de varejo, por demandarem exposição e serviços específicos na venda.

### **3.5.1.2. Dados de produção e vendas**

Em 2005 a empresa ultrapassou a marca de 62 milhões de dólares na exportação, que corresponde a 17% das exportações brasileiras de revestimentos cerâmicos. A empresa vendeu 20 milhões de metros quadrados de revestimentos cerâmicos em 2005, sendo 10,4 milhões exportados e 9,6 milhões distribuídos no mercado interno. O preço médio das exportações em 2005 foi de 5,96 dólares por metro quadrado, um valor bastante superior à média nacional que, em 2005, foi de 3,30 dólares. Esse fato deve-se à composição do mix exportado pela Portobello, com uma proporção maior de porcelanato que a média, e também a fatores subjetivos que geram valor, como marca e design.



**Quadro 13** – Dados de Produção e Vendas Portobello – 2005

Vendas Totais (em milhões de m <sup>2</sup> )	20
Faturamento Total (em milhões de reais)	528
Vendas Exportação (em milhões de m <sup>2</sup> )	10,4
Vendas Exportação (em milhões de dólares)	62
Preço Médio Exportação (dólares/ m <sup>2</sup> )	5,96

Fonte: Portobello 2006

O reconhecimento da marca Portobello pode ser ilustrado pelos prêmios que a empresa recebe. Em 2005 a Portobello recebeu, entre outros, o 11º Prêmio PINI - 1º lugar nas categorias Revestimento Cerâmico para Piso e Revestimento Cerâmico para Parede; Prêmio Destaque de Comércio Exterior 2005 do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e da Associação de Comércio Exterior do Brasil - AEB; e Prêmio Top Of Mind 2005 Casa & Mercado - Categorias Pisos Cerâmicos, Porcelanato e Lojas (Pisos e Revestimentos em Geral) (Portobello, 2006).

O principal mercado para as exportações da Portobello é a América do Norte, no entanto, há um crescimento das exportações em mercados sofisticados da Ásia e da Europa, como a Bélgica, por exemplo.

“A Bélgica é um mercado para produtos diferenciados, a demanda por produtos novos e com design contemporâneo é enorme. É um dos poucos mercados onde os compradores ressaltam que o preço tem pouca importância”(Gerente Exportação, 2006).

A Portobello exportou para a Bélgica uma média da ordem de 11 mil metros quadrados de revestimentos cerâmicos por mês, a um preço médio aproximado de 12,80 dólares, em 2005. Essa informação foi citada em uma das entrevistas realizadas, e, apesar de não constar nos relatórios disponibilizados para consulta, será considerada neste trabalho pela sua relevância. A Portobello é a única empresa brasileira de revestimentos cerâmicos a exportar mais de um milhão de dólares

para o mercado belga em 2005, segundo a Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Governo Federal.

### **3.6. Revestimentos Cerâmicos na Bélgica**

O Reino da Bélgica, nome oficial do país que tem como capital a cidade de Bruxelas, tem uma população de 10,25 milhões de pessoas, com tendência de queda, sendo previstos 9,33 milhões de pessoas em 2050. Localizada ao norte da França, a Bélgica faz fronteira com os Países Baixos e a Alemanha ao norte, com Luxemburgo ao leste e com o Mar do Norte a oeste, e seu território tem 30510 quilômetros quadrados. (HRW, 2006).

Não foram obtidos dados oficiais de consumo de revestimentos cerâmicos da Bélgica, no entanto, é possível estimar que se trata de um consumo alto se considerarmos que o país importou 22 milhões de metros quadrados em 2004, situando-se como o décimo segundo maior importador mundial de revestimentos cerâmicos (Giacomini, 2005).

A origem de mais da metade dos revestimentos cerâmicos comercializados na Bélgica é italiana, foram mais de 11 milhões de metros quadrados em 2005. A Bélgica é o quinto maior importador de revestimentos cerâmicos italianos (Assopiastrelle, 2006).

O Brasil exporta para a Bélgica cerca de 130 mil metros quadrados por ano através da Portobello e, apenas mais uma empresa brasileira é citada na lista da Secretaria de Comércio Exterior de 2005, com um volume mínimo em dólares, menos de um milhão. A outra parte dos revestimentos cerâmicos importados pela Bélgica tem origem diversa e uma das marcas bastante divulgadas no país é espanhola, no entanto, a Bélgica não está na lista dos 25 maiores exportadores de revestimentos cerâmicos da Espanha, ou seja, estava abaixo de um volume de 3,2 milhões de metros quadrados em 2004 (Tile International, 2005).

A distribuição dos produtos cerâmicos na Bélgica é feita essencialmente através do varejo de lojas especializadas. “Na Bélgica não existem *home centers* com foco em cerâmica como acontece na França e na Alemanha. A estrutura do mercado é muito similar à Holanda, são lojas pequenas e médias e muito especializadas, com produtos muito sofisticados” (Diretor exportação, 2006).

A importação dos produtos é feita por distribuidores, que mantêm um estoque regulador e abastecem em pequenos volumes as lojas. “Existem algo em torno de oito importadores que distribuem revestimentos cerâmicos na Bélgica. A Portobello exporta para três deles de forma consistente. Esses distribuidores têm de vinte a trinta clientes, cada (Diretor exportação, 2006).

Segundo depoimento do gerente de exportações da Portobello, a Bélgica conta com algo em torno de 150 lojas especializadas, voltadas basicamente a oferecer produtos para obras residenciais. “A Bélgica é um país com poucas construções novas, mas o belga dá muito valor a casa e as reformas são constantes. É um mercado de decoração de interiores, esse é o papel dos revestimentos cerâmicos na Bélgica”. (Gerente exportação, 2006).

“O perfil de consumo no mercado belga é voltado a produtos sofisticados, em geral de grandes formatos e com design contemporâneo. É um país consumidor de inovações” (Trader exportação, 2006). Esse depoimento é confirmado pelas reportagens e anúncios em uma revista especializada da Bélgica que está no anexo deste trabalho.

Neste trabalho não foram obtidos dados oficiais sobre o mercado de revestimentos cerâmicos da Bélgica, no entanto, os participantes da cadeia de distribuição, tanto da Portobello quanto dos distribuidores locais, forneceram informações suficientes para um panorama geral do mercado. Em resumo trata-se de um mercado com distribuição pulverizada ao consumidor final, com cerca de 150 lojas, e concentrada nas importações, cerca de oito distribuidores que abastecem as lojas. O consumo é basicamente de produtos sofisticados e voltados ao mercado residencial. A

principal origem dos produtos comercializados é italiana. Um relatório sobre o mercado belga com imagens das lojas, distribuidores e produtos comercializados estão em anexo neste trabalho. No capítulo 5, que contempla o estudo de caso, serão apresentadas mais informações sobre este mercado.

## **4. METODOLOGIA DE PESQUISA**

No presente capítulo objetiva-se apresentar, caracterizar e justificar os procedimentos metodológicos adotados nesta investigação. Primeiramente se caracteriza a pesquisa quanto ao alcance temporal, à finalidade do estudo, ao caráter de evidência focado e às fontes de evidência utilizadas (Rio, 1997). Em seguida expõe-se e justifica-se a adoção da estratégia de estudo de caso adotada neste estudo e por fim apresenta-se o plano de investigação.

### **4.1. Caracterização Geral da Pesquisa**

As investigações no campo das ciências sociais podem ser classificadas em sincrônicas ou seccionais e diacrônicas ou longitudinais quanto ao alcance temporal. As investigações do tipo sincrônicas ou seccionais referem-se a um único momento temporal, caracterizando-se por cortes transversais em que os dados são coletados em um dado ponto no tempo, com o objetivo de compreender o fenômeno investigado neste momento específico. As investigações diacrônicas ou longitudinais referem-se a uma sucessão de momentos temporais, com coletas de dados repetidas em, pelo menos, mais de um ponto na escala temporal (Rio, 1997).

Esta investigação, quanto ao seu alcance temporal, caracteriza-se como sincrônica ou seccional, ou seja, visa a compreensão de um fenômeno a partir de um retrato estático de um determinado momento. Essa característica não exclui as causas passadas do fenômeno investigado, uma vez que um determinado momento é o resultado de um processo histórico, que produziu efeitos retratados no momento estudado.

Quanto à finalidade da investigação, as pesquisas sociais caracterizam-se como descritivas, exploratórias ou explicativas. As pesquisas descritivas buscam retratar com a maior exatidão

possível um dado fenômeno ou situação. Os estudos exploratórios são focados na verificação da existência ou não de um dado fenômeno, caracterizando-se assim pela intenção de descobrir relações entre fenômenos. Já as pesquisas explicativas têm o objetivo de averiguar a relação causa e efeito entre os fenômenos (Rio, 1997).

A pesquisa descritiva é considerada muito apropriada para a área de ciências humanas e sociais, pois tem o propósito de analisar, com a maior precisão possível, fatos ou fenômenos em sua natureza e características, procurando observar, registrar e analisar suas relações, conexões e interferências. Procura conhecer e comparar as várias situações que envolvem o comportamento humano, individual ou em grupos sociais ou organizacionais, nos seus aspectos social, econômico, cultural, etc. Para os propósitos da pesquisa descritiva, os fatos e os fenômenos devem ser extraídos do ambiente natural, da vida real, onde ocorrem, e analisados à luz das influências que o ambiente exerce sobre eles. Por esse motivo, uma pesquisa de campo deve ser orientada pelos princípios da pesquisa descritiva. Entre outras formas, podem ser citadas como exemplos de pesquisa descritiva a pesquisa de opinião, o estudo de caso, a pesquisa documental, etc (Michel, 2005).

Este estudo caracteriza-se, quanto à finalidade de investigação como uma pesquisa descritiva, que irá relatar a situação de concorrência real da empresa sob o ponto de vista dos integrantes da cadeia de distribuição. A descrição será expressa através dos conceitos contidos na teoria das capacidades dinâmicas, sem, em nenhum momento, desviar-se dos fatos reais.

Quanto ao caráter de evidência da pesquisa, Rio (1997) destaca as duas perspectivas aparentemente antagônicas no campo dos estudos organizacionais: a perspectiva quantitativa e a perspectiva qualitativa.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, que se fundamenta na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos.

Na pesquisa qualitativa, a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, mas convence na forma da experimentação empírica, a partir de análise feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente, assim como na argumentação lógica das idéias, pois os fatos em Ciências Sociais são significados sociais, e sua interpretação não pode ficar reduzida a quantificações frias e descontextualizadas da realidade. Deve-se considerar que há termos nas respostas dadas tão carregados de valores, que só um participante do sistema social estudado, que vive e conhece a realidade daquele grupo, pode compreendê-los e interpretá-los. Por esse motivo, é a pesquisa mais utilizada e necessária nas ciências sociais. Na pesquisa qualitativa o pesquisador participa, compreende e interpreta (Michel, 2005).

As fontes de evidência nas pesquisas sociais são classificadas como primárias ou secundárias. As fontes primárias referem-se aos dados obtidos diretamente das fontes, ou reconhecidos para a investigação por aqueles que a executam. As fontes secundárias referem-se aos dados obtidos de uma forma não direta, através de diversas formas de publicações (Rio, 1997 e Michel, 2005).

Neste estudo são utilizadas fontes primárias, colhidas no ambiente estudado através de entrevistas e questionários, além de documentos e relatórios fornecidos pela empresa, e também fontes secundárias. As fontes secundárias foram úteis, principalmente, na obtenção de dados relativos ao setor, disponíveis em revistas especializadas e em associações setoriais.

Sendo assim, esta investigação caracteriza-se como sendo sincrônica ou seccional, descritiva, com evidência qualitativa e utiliza fontes primárias e secundárias. O quadro abaixo expõe a caracterização geral desta investigação.

**Quadro 14** – Caracterização Geral da Pesquisa

Características das Pesquisas Sociais	Características desta Pesquisa
Alcance temporal	Sincrônica ou seccional
Finalidade da pesquisa	Descritiva
Caráter de evidência	Qualitativa
Fonte de evidência	Primária e secundária

Elaborado pela autora

## 4.2. Estratégia da Pesquisa

Esta pesquisa utiliza a estratégia de estudo de caso, um método que permite, mediante o estudo de casos isolados ou de pequenos grupos, entender determinados fatos sociais. Trata-se de uma técnica de pesquisa de campo que se caracteriza por ser o estudo de uma unidade, ou seja, de um grupo social, uma família, uma instituição, uma situação específica, empresa, entre outros, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos. Caracteriza-se por ser um estudo aprofundado, qualitativo, no qual procura reunir o maior número de informações, utilizando-se variadas técnicas de coletas de dados, com o objetivo de apreender todas as variáveis da unidade analisada e concluir, indutivamente, sobre as questões propostas na escolha da unidade de análise. Sua vantagem está na possibilidade de penetração na realidade social, o que não é conseguido no estudo quantitativo (Michel, 2005).

A conclusão deste estudo utiliza a indução como forma de raciocínio que levará a uma conclusão. A indução é um tipo de raciocínio que caminha do registro de fatos particulares para chegar à conclusão ampliada que estabelece uma proposição geral. Neste tipo de raciocínio, a premissa maior não é uma verdade absoluta, ou seja, não contempla toda a verdade da premissa menor. Ela é válida apenas para um número restrito de casos. Então, a premissa menor não está completamente inserida, contemplada na maior. E, assim, a conclusão não pode generalizar para todos os casos. Ela é uma proposta de verdade; uma verdade que foi comprovada para uma



situação específica e poderá ser ampliada para outras situações, desde que sejam repetidos os mesmos elementos verificados na premissa maior. Portanto a conclusão é uma generalização. No raciocínio indutivo, se as premissas são verdadeiras, a conclusão provavelmente será verdadeira, mas não necessariamente verdadeira. A conclusão encerra informação que não constava das premissas (Michel, 2005).

Para coletar os dados desta pesquisa serão utilizadas como ferramentas entrevistas, análise de documentos e dados secundários e a observação pessoal.

As entrevistas serão aplicadas tanto de forma pessoal, com os participantes da cadeia de distribuição presentes no Brasil, quanto através de telefone, para os participantes localizados no mercado estudado, a Bélgica.

Como forma de conduzir as entrevistas utilizou-se um roteiro de tópicos a serem abordados, configurando-se em uma entrevista semi-estruturada (Michel, 2005).

A observação indireta, ou seja, obtenção de dados através de publicações, também consiste em um recurso aplicado nesta investigação (Michel, 2005).

### **4.3. Plano da Pesquisa**

O plano da pesquisa refere-se a uma preparação das condições que possibilitam o reconhecimento e a análise dos dados, de tal forma a permitir a obtenção de resultados relevantes para a investigação com a melhor eficiência possível. Assim, o desenho da investigação associa-se à ligação lógica entre a pergunta de pesquisa, seus objetivos e os dados a serem coletados, bem como os critérios de análise (Rio, 1997).

Esta pesquisa busca responder qual é e como é composta a competência essencial da empresa estudada para obter vantagem competitiva no mercado belga e, para isso, tem como objetivo

principal identificar a competência essencial da empresa estudada para obter vantagem competitiva no mercado belga através da identificação, descrição e caracterização dos recursos e habilidades que a compõe.

Para alcançar esse objetivo geral foram determinados como objetivos específicos os seguintes:

- a) Descrever a estrutura de distribuição dos produtos da empresa estudada desde sua fabricação até sua disponibilização para a venda ao consumidor final no mercado estudado;
- b) Identificar os participantes chave da estrutura de distribuição no mercado estudado;
- c) Levantar os fatores geradores de vantagem competitiva no mercado estudado a partir da perspectiva dos participantes chave;
- d) Identificar e classificar os recursos e habilidades que compõe os fatores geradores de vantagem competitiva
- e) Identificar a competência essencial da empresa no mercado estudado

Após a revisão da teoria sobre os temas abordados foram determinados os seguintes passos para a obtenção dos resultados planejados:

1º Passo – Levantamento das características gerais do mercado belga e da operação da empresa Portobello neste país através da observação pessoal. A observação pessoal envolve a coleta de dados utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade e não consiste em apenas ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar (Michel, 2005). Nesta etapa levantou-se informações a serem utilizadas para a preparação da abordagem nas entrevistas e também para o levantamento da estrutura de distribuição para o mercado em questão e identificação dos participantes chave.

2º Passo – Construção do modelo de atuação da empresa estudada e identificação dos participantes chave. Nesta fase o objetivo é produzir um esquema gráfico que expresse a estrutura de distribuição dos produtos Portobello no mercado belga, envolvendo os participantes internos e

também os clientes. Faz-se necessário também a identificação das funções relevantes no processo de distribuição, que se configurarão como os entrevistados.

3º Passo – Nesta etapa faz-se necessário definir os critérios de análise a partir da teoria utilizada como base para a interpretação dos dados. Foram identificados os seguintes pontos:

- 1- Identificar no discurso dos entrevistados os fatores de vantagem competitiva da empresa Portobello no mercado belga. As citações devem ser espontâneas e buscar fatores que, sob o ponto de vista dos entrevistados, configuram-se como pontos fortes e definidores de negócios na operação Portobello na Bélgica.
- 2- Identificar os recursos e habilidades que compõe os fatores anteriormente citados. São recursos de uma organização todos os ativos, capacidades, processos, informações, conhecimentos, etc. Os recursos podem ser de capital físico (tecnologia, fábrica e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias primas), de capital humano (treinamento, experiência, critério, inteligência, relacionamentos, etc) e recursos de capital organizacional (sistemas e estruturas formais, bem como relações informais entre grupos) (Barney, 1986). Segundo Itami (apud Mintzberg, 2000), os recursos também podem ser invisíveis como marca e reputação.
- 3- Classificar os recursos e habilidades quanto ao seu caráter estratégico. São recursos estratégicos aqueles valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (Barney 1991).
- 4- Identificar quais as competências que se originam dos recursos e habilidades encontrados. As competências são formadas por um conjunto de recursos e habilidades que, através do aprendizado coletivo na organização, oferecem benefícios de valor ao cliente e tem a capacidade de regenerar-se Hamel e Prahalad (2005). O objetivo nesta etapa é encontrar o portfólio de competências da empresa Portobello no caso estudado.

- 5- Aplicar os testes de competência essencial de Hamel e Prahalad (2005) e de King, Fowler e Zeithaml (2002). Segundo Hamel e Prahalad (2005) uma competência é essencial se tem valor percebido pelo cliente, se é fonte de diferenciação entre os concorrentes e se apresenta possibilidade de expansão para novos produtos e mercados. Os testes de King, Fowler e Zeithaml (2002) são qualitativos e quanto maior o caráter tácito, a robustez, a fixação e o consenso, que a competência apresentar na organização, mais condições de ser a competência essencial ela tem.
- 6- Definir qual ou quais são as competências essenciais. Caso o design se apresente como uma competência essencial, verificar se o conceito de design encontrado no estudo refere-se a uma abordagem estendida deste processo ou apenas uma atividade de projeto de produtos. Utilizar o conceito de inovação gerada pelo design (Collina, 2005) e de multidiferenciação (Carcano e Lojacono, 2002) através do design para encontrar indícios deste processo no estudo.

4º Passo – Realizar as entrevistas e aplicar todos os passos anteriores.

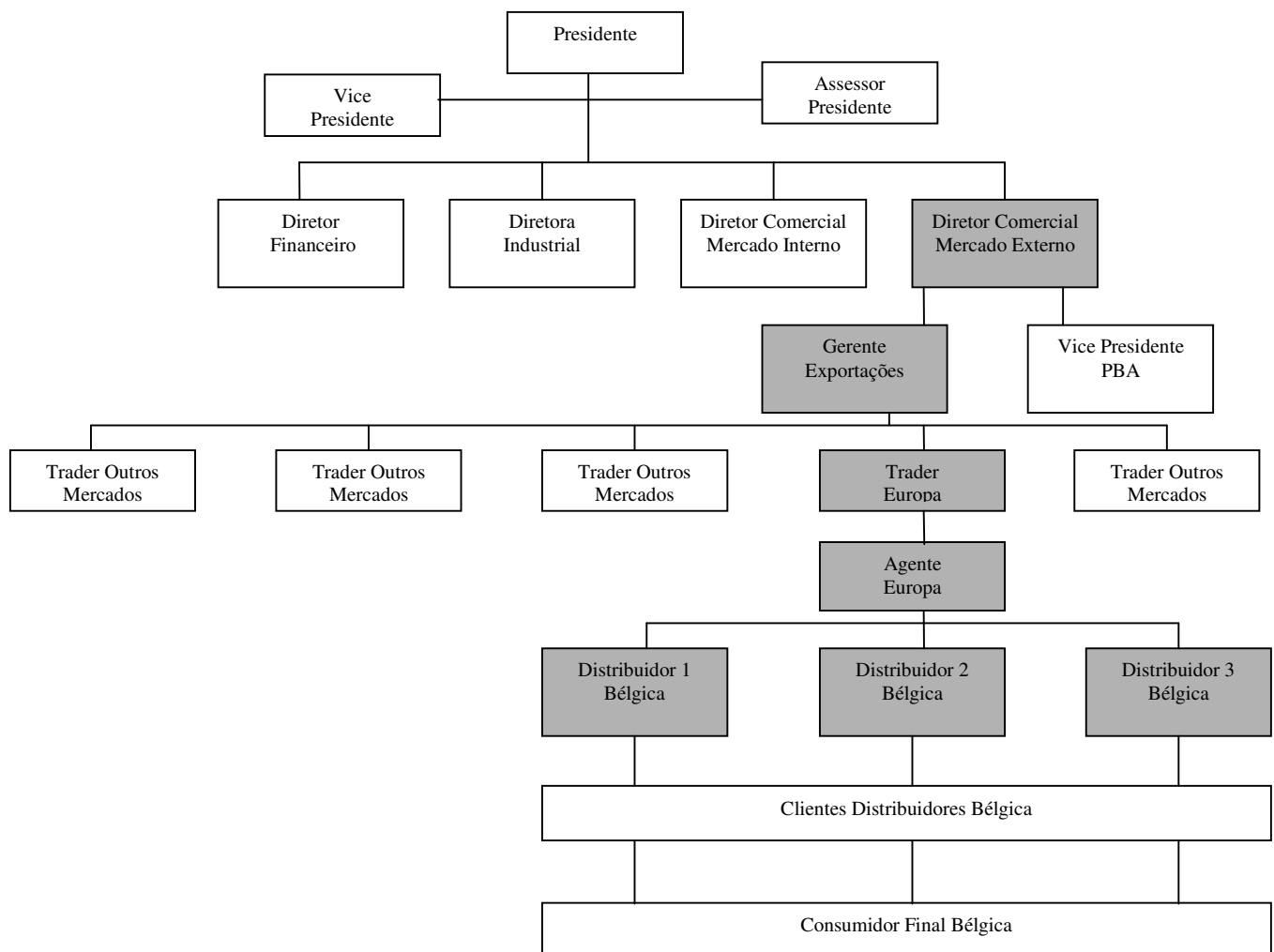
O plano de pesquisa deve ser o guia para a análise do caso estudado, mas a expressão mais próxima da realidade, mesmo que não se encaixe perfeitamente na teoria, deve ser o objetivo maior nesta pesquisa.

## 5. ESTUDO DE CASO

Este capítulo irá descrever o caso estudado a partir das informações obtidas através da observação pessoal e das entrevistas concedidas pelos participantes da cadeia de distribuição dos produtos Portobello no mercado belga.

A primeira parte do estudo de caso possibilitou a identificação da estrutura de distribuição da empresa Portobello no mercado belga, conforme figura abaixo.

**Figura 3** – Estrutura de distribuição Portobello no mercado belga



Fonte: Elaborado pela autora

A estrutura de distribuição da empresa estudada no mercado da Bélgica é composta de um Diretor Comercial responsável pelo mercado internacional, um Gerente Comercial responsável pelo mercado internacional, exceto o mercado norte americano, um Trader responsável pelo mercado europeu, um Agente responsável pelo mercado belga e três distribuidores locais. Os representantes de cada uma dessas funções são os entrevistados para esta pesquisa.

Faz parte das funções do Diretor Comercial a definição das políticas gerais de atuação no mercado externo, que, segundo ele, não pode prescindir do conhecimento e vivência de cada um dos mercados.

O Gerente Comercial atua na operação e detalhamento das políticas gerais de atuação no mercado externo que, segundo o mesmo, necessitam sempre de uma visão específica de cada mercado.

O Trader é responsável pelas operações diárias de venda, logística, marketing, entre outros.

O contato diário entre a empresa e o mercado belga acontece através do Trader e do Agente local.

“O dia a dia da exportação envolve o acompanhamento de produção, faturamento, agenda de navios, além da análise do desempenho de cada mercado e busca de oportunidades para novos negócios” (Trader exportação, 2006).

O Agente Portobello na Bélgica atua diretamente com os distribuidores e é responsável pelo acompanhamento do desempenho de cada linha de produtos, pela assessoria ao cliente em exposição, capacitação, promoção e venda dos produtos.

“Nosso agente na Bélgica atua como um gerente comercial do mercado local, ele fala em nome da Portobello para nossos clientes e tem autonomia para tomar decisões rápidas, como ações de marketing e assistência técnica, por exemplo. Essa função, apesar de não ser subordinada à empresa, já que o agente é uma pessoa jurídica com uma estrutura

própria, é de fundamental importância na construção do relacionamento com os clientes. A confiança dos clientes na Portobello passa pela atuação local” (Diretor exportação, 2006).

Os Distribuidores locais são empresas de importação de revestimentos cerâmicos que atuam como atacadistas destes materiais que vendem diretamente a lojas especializadas. Os Distribuidores vendem também diretamente ao consumidor final, pois são proprietários de algumas lojas.

Um dos Distribuidores Portobello na Bélgica denomina-se Schelfhout e sua matriz está localizada na cidade de Tihange, entre as províncias de Liege e Namur, que dista algo em torno de 50 quilômetros da capital Bruxelas. Este distribuidor atende a região central da Bélgica, próximo a cidade de Bruxelas. (Schelfhout, 2006).

A Bélgica, apesar de ser um país pequeno, está dividida culturalmente em duas partes, uma parte, mais ao leste que é de língua francesa, e outra, mais a oeste que fala o *flemish*, mesma língua dos holandeses. O Schelfhout é o Distribuidor Portobello na parte francesa e os distribuidores De Ganck e Van Houtven atuam na parte oeste, de cultura mais holandesa (Trade exportação, 2006).

O Distribuidor De Ganck está localizado próximo a região de Bruxelas, porém mais ao norte, com a matriz na cidade de Merelbeke. Este distribuidor tem cinco showrooms em cidades próximas a Merelbeke, conforme Anexo 1 deste trabalho.

O terceiro Distribuidor Portobello na Bélgica denomina-se Van Houtven, que também atua na parte oeste da Bélgica. “Há alguma sobreposição entre os clientes na parte oeste, algo em torno de 20 por cento, mas a concorrência acontece de forma natural” (Diretor Exportação, 2006).

Através destes três distribuidores, Schelfhout, De Ganck e Van Houtven, a marca Portobello se faz presente em algo em torno de 100 pontos de venda ao consumidor final. “Cada distribuidor

Portobello abastece de 25 a 40 lojas especializadas com os nossos produtos. Isso nos dá uma média de 100 lojas com nossos produtos” (Diretor exportação, 2006).

A marca Portobello é promovida na Bélgica através da exposição nas lojas dos distribuidores e em seus clientes e também através da participação em feiras do setor e revistas especializadas. “Não podemos supor que a marca Portobello é reconhecida pelo consumidor final ainda, mas no setor, entre os profissionais e revendedores isso já é uma realidade” (Agente, 2006).

Conforme o Anexo 1 deste trabalho, a marca Portobello aparece em anúncios de revistas especializadas e na exposição dos produtos dentro dos *showrooms*. O perfil sofisticado dos *showrooms* e lojas especializadas que revendem os produtos Portobello também estão ilustrados no mesmo anexo.

As entrevistas com os participantes da cadeia de distribuição Portobello em sua operação na Bélgica foram realizadas pessoalmente com o Diretor de Exportações no dia 07 de Julho de 2006, com o Gerente de Exportações no dia 13 de Julho de 2006 e com o Trader para a Europa no dia 08 de Julho de 2006. Estas entrevistas seguiram um roteiro como consta no Anexo 2 deste trabalho.

A entrevista com o Agente Portobello na Bélgica foi realizada pelo telefone no dia 18 de Julho de 2006 e com os representantes dos Distribuidores as entrevistas, também realizadas por telefone, aconteceram nos dias 19 e 20 de Julho de 2006. Estas entrevistas seguiram um roteiro conforme o Anexo 2 deste trabalho.

Nas entrevistas buscou-se explorar os pontos fortes e fracos da operação Portobello no mercado belga, estes pontos concentraram-se em torno de alguns temas comuns como a relação comercial, a logística, os preços, a política comercial, os produtos, as garantias e a qualidade, o marketing e a marca. A partir destes temas serão analisados os discursos dos entrevistados, sempre considerando o conjunto de respostas dos participantes localizados no Brasil, que configuram o



público interno e o conjunto de respostas dos participantes localizados na Bélgica, que configuram o público externo.

A descrição da estrutura de distribuição e a identificação dos participantes chave correspondem aos dois primeiros objetivos específicos desta pesquisa.

## **5.1. Análise dos Discursos**

Nesta seção serão apresentados os pontos relevantes dos discursos dos entrevistados, já classificados por temas abordados. A divisão entre a opinião dos participantes internos e externos será expressa. Na sequência serão identificados os fatores geradores de vantagem competitiva da empresa Portobello no mercado belga segundo os entrevistados.

### **5.1.1. A Relação Comercial**

A relação comercial é um tema relevante para a operação na Bélgica, pois, por se tratar de um país pequeno e com uma cultura local bastante forte e sem tradição de negócios nesse segmento com o Brasil, havia uma dificuldade em iniciar uma relação.

A exportação de *comodities*, em geral, não demanda uma estrutura personalizada de distribuição. Nesse caso vale a estrutura formal, ou seja, é necessário apenas contato entre distribuidores e um bom despachante para desembaraçar as mercadorias. A relação é finalizada na entrega do produto e isso é válido para a Inglaterra, por exemplo, onde o revestimento cerâmico ainda é uma *comoditie*. Mas, para vender produtos diferenciados, onde o próprio conceito do produto é estendido, não é possível prescindir de uma estrutura, de uma relação, local. Na Bélgica acontece isso. A Portobello é representada na Bélgica por uma empresa belga, ou seja, nosso agente não é um estrangeiro, é uma pessoa inserida naquela cultura. E isso é absolutamente relevante (Diretor exportação, 2006).

A distribuição na Bélgica começou com o representante local. Foi ele que nos procurou em uma feira internacional, a Cersaie, para iniciar um contato. Para a Portobello foi uma grande oportunidade. Da nossa parte houve um interesse e nós começamos a investir nessa operação. A vantagem era muito clara, estávamos sendo procurados por uma empresa de representação belga, que na época representava também a Porcelanosa, uma das marcas mais reconhecidas no mundo, em revestimentos para parede, que conhecia e já tinha um relacionamento de confiança com o mercado. Só o fato de a Portobello ser representada naquele país por um nativo já era uma vantagem (Gerente exportação, 2006).

É claro que encontrar um representante local é importante, mas isso não faz ganhar o jogo. Fomos procurados por uma série de atributos que oferecíamos e precisávamos apoiar essa operação. Um representante local sem autonomia e sem conhecimento não gera valor. Quando resolvemos investir na Bélgica, preparamos um programa de treinamento com o representante e com a sua equipe. No início ele passou uns quinze dias na fábrica no Brasil e, atualmente, vem até aqui umas duas vezes por ano. E a capacitação não é apenas técnica, nossa intenção é transmitir a cultura Portobello ao mercado (Diretor exportação, 2006).

Nosso contato com os clientes distribuidores é excelente, temos a liberdade de tratar diretamente com eles. Mas o dia a dia é feito pelo agente e isso faz o negócio girar. Ele tem autonomia para fazer assistência técnica, para decidir sobre campanhas de promoção dos produtos. Nosso espaço de exposição na maioria das lojas, que são os clientes dos nossos clientes, é muito bom, e isso é fruto da atuação do agente. Ou seja, ele age como um gerente local, atuando com os distribuidores e também com o mercado (Trader exportação, 2006).

O agente é muito importante, mas o contato com os clientes de uma forma direta também nos ajuda muito. Conhecemos pessoalmente e nos relacionamos continuamente com todos os distribuidores. Dois deles já vieram mais de uma vez ao Brasil (Diretor exportação, 2006).

É importante estreitar e ter transparência na relação comercial. Nós já visitamos o Brasil algumas vezes e mantemos uma campanha com os nossos clientes há dois anos. Nessa campanha aqueles clientes que atingirem metas de vendas com os produtos Portobello ganham uma visita à fábrica no Brasil. Já levamos dois grupos. Isso dá segurança aos clientes, pois as fábricas italianas estão muito próximas, sabemos que existem, como são e

que os produtos vão chegar. Mas uma fábrica no Brasil é diferente, precisamos fazê-los acreditar na seriedade, na qualidade da operação (Distribuidores, 2006).

O interesse pela Portobello veio através dos produtos. O mercado estava precisando de alternativas de exclusividade, a distribuição italiana e espanhola não possibilita isso. Conheci a Portobello na Cersaie e os produtos, o design me interessou. Conhecendo melhor a empresa pude perceber que haveria suporte em qualidade, logística. Que haveria seriedade e continuidade nas políticas. Não poderia representar uma marca que compromettesse a minha atuação junto ao mercado. Na Bélgica os negócios se baseiam em confiança e só fui adiante quando tive certeza que eu poderia oferecer isso aos meus clientes (Agente, 2006).

Analisando este tema é possível concluir que do ponto de vista da empresa Portobello a relação comercial no mercado belga vai além de vender e entregar seus produtos. A necessidade de um acompanhamento de toda a cadeia de distribuição é fundamental para o desempenho da operação. Esse objetivo é atendido com a presença de um agente local, que atua em seu nome junto ao mercado e também do investimento em tornar essa pessoa um representante da cultura da empresa.

Do ponto de vista do agente e dos distribuidores, mais do que ter qualidade e bons produtos, a confiança é imprescindível em uma operação com uma empresa desconhecida de um país distante. Como o agente e os distribuidores são intermediários é necessário que eles tenham garantias para empenhar a sua própria reputação na venda dos produtos Portobello.

### **5.1.2. A Logística**

O tema que envolve a logística é sempre crítico nas exportações brasileiras para países distantes. Não só pelo custo financeiro que a logística acresce, mas também pelos inconvenientes de tempo de entrega e fechamento de cargas. Enquanto uma venda que depende apenas de transporte

rodoviário em distâncias curtas, como é o caso do abastecimento de produtos cerâmicos italianos na Bélgica, pode ser feita de forma fracionada, ou seja, sem o compromisso de fechar um volume mínimo, uma venda que depende de transporte marítimo, necessita de um volume mínimo da ordem de 3 a 5 mil metros quadrados.

A decisão de estabelecer uma relação comercial contínua não pode prescindir de uma solução eficaz de logística, como será exposto nos depoimentos.

Inicialmente a operação na Bélgica foi um investimento. Tanto para a Portobello quanto para os distribuidores, pois, enquanto a Portobello precisava flexibilizar os volumes, os clientes precisavam arcar com os estoques por um período maior de tempo. Não podemos embarcar um container incompleto, pois isso compromete a segurança dos produtos, então enviávamos também amostras e expositores para fechá-los. E os clientes tinham que apostar em volumes mais altos de alguns produtos, mas sabiam que teriam um maior custo de estoque (Gerente exportação, 2006).

O custo da logística é duplo. Além do frete, que custa em torno de um Euro o metro quadrado, que resulta em mais ou menos dez por cento do custo final do produto, há o custo de estoque do cliente. Principalmente na linha que vendemos na Bélgica, que são mais sofisticadas, com mais formatos, acabamentos e cores. O cliente tem que ter todos os itens disponíveis no estoque, e cada item a mais é um custo a mais (Trader exportação, 2006).

A logística é um investimento de longo prazo, ou seja, você só atinge um ponto razoável com a relação já madura. Hoje enviamos containers semanais para a Bélgica, pois atingimos um volume que possibilita isso. Desse ponto pra frente podemos crescer sem receio. Tanto da nossa parte, que podemos reduzir prazos de entrega em função das datas de produção, quanto da parte dos clientes, que podem diluir os volumes ao longo do tempo e oferecer linhas mais completas. Imagine que uma fábrica italiana pode despachar um ou dois pallets, ou seja, 150 metros, em dois dias para a Bélgica, três, no máximo, e nós precisamos fechar mais de dez vezes isso e o cliente tem ainda que esperar, no mínimo um mês (Gerente exportação, 2006).

Nosso pensamento em exportações passa sempre por uma boa solução em logística, mas essa solução nunca será melhor que a condição de um fabricante local. A não ser que a distribuição seja própria como é o caso dos Estados Unidos, mas, mesmo assim, a logística existe e continua sendo um custo extra. Nós exportamos como uma estratégia de distribuição e não como uma oportunidade, isso nos fez desenvolver soluções de logística estruturadas. Para um transporte internacional é preciso ter a embalagem certa, o *pallet* (estrutura de madeira que serve de suporte aos produtos) certo, a documentação ágil e correta, pois nossa burocracia é incrível, e também uma boa logística intermediária, entre a fábrica e o navio. Nós utilizamos o porto de Itajaí e contamos com a estrutura do porto seco, uma estação aduaneira intermediária, que possibilita que, quando o navio chegue, a mercadoria já esteja desembarçada. São investimentos que a empresa fez ao longo do tempo e que minimizam a deficiência da logística. E tudo isso tem um preço, esse custo é dividido entre nós e os clientes (Diretor exportação, 2006).

Entre as indústrias brasileiras, nós temos a vantagem de termos todas as fábricas em um mesmo local. Pra exportação isso conta muito, pois você pode reunir a carga antes, conferir e despacha o lote todo. Com fábrica em locais diferentes o controle tem que ser maior e o risco de extravio e de envio de material com erro de tonalidade (classificação de cor entre os produtos cerâmicos) e calibre (classificação de variações mínimas de tamanho entre os produtos cerâmicos) aumentam. Considero isso uma vantagem na exportação como um todo (Trader exportação, 2006).

A logística é o nosso ponto mais fraco, é o que nos deixa mais vulnerável em relação aos italianos e espanhóis. Mas nós conseguimos uma boa operação, pois a Portobello está próxima de um porto no Brasil, que reduz o tempo de despacho, e também não temos muitos problemas de danificar a mercadoria. Sempre conseguimos receber os produtos sem quebras ou perdas (Agente, 2006).

No início nós arriscamos com o objetivo de oferecermos materiais diferenciados aos nossos clientes. Nosso nível de estoque em alguns itens chegou a ser de 12 meses. E a Portobello dividiu esses custos de investimento. Mas, apesar de ainda ser um ponto negativo, conseguimos um ritmo de embarques que garante o fornecimento. Achemos um equilíbrio para a parceria (Distribuidores, 2006).

Quando precisamos de um produto com o prazo curto é que é o problema. Nosso prazo mínimo é três semanas, mas é difícil, pois, às vezes não há o produto no estoque da fábrica e esse prazo aumenta. Tentamos manter o estoque regulado, mas pode haver problemas. É um risco que conseguimos equalizar, mas continua sendo um ponto crítico (Distribuidores, 2006).

A opinião dos entrevistados internos e externos é comum com relação à dificuldade da logística. O reconhecimento de uma boa solução, a partir do cenário em que a empresa se encontra, é compartilhado pelos dois públicos, no entanto, essa situação é claramente um ponto crítico. A necessidade de investimentos em estoque, por parte dos clientes, é aceita, desde que o custo seja dividido com a Portobello. A competência da empresa em minimizar os prazos de entrega passa pelo alcance de um nível de volume de produtos comercializados e da otimização das operações no processo de exportação, e esse ponto é reconhecido pelo mercado. A estratégia de longo prazo na relação é o fator que contribuiu na superação dos problemas iniciais relacionados à logística.

### 5.1.3. Os Preços

O preço alcançado pela Portobello na Bélgica é menor que o preço alcançado pelos italianos, no entanto esse valor não é percebido pelo cliente final. A diferença entre o custo e o preço praticado pelos distribuidores e lojas está em custos de estoque e também em uma margem maior para o distribuidor.

**Quadro 15** – Exportações para a Bélgica - 2005

Origem	Volume Exportado (em m2)	Preço Médio (em dólares)
Itália	11.023.345	15,20
Portobello	136.000	12,80

Fonte: Assopiastrelle (2006) e Portobello (2006)

Nós vendemos aos distribuidores a um preço 20%, mais ou menos, inferior aos nossos concorrentes italianos. No entanto, na ponta, o preço ao consumidor final, é muito semelhante ao italiano. Talvez haja uma diferença pequena em alguns casos, mas no geral é bem parecido (Trader exportação, 2006).

Não tem segredo. Não há quem compre sem uma vantagem financeira. Os clientes têm o lado deles de produtos, temos que reconhecer, mas é um negócio e tem que valer a pena. Tudo é considerado. Nossa logística custa, o fato de sermos desconhecidos no mercado custa, o risco de um problema de assistência técnica custa, a instabilidade nos preços, por que no Brasil há uma instabilidade de câmbio que não tem na Itália, custa. Enfim, não é que o nosso produto valha menos, tanto é que eles são vendidos em condições de igualdade com os italianos, mas é preciso compensar todas as inseguranças, todos os riscos (Gerente exportação, 2006).

O preço Portobello é alto para um produto brasileiro. Mas nós conseguimos um bom valor para ele junto aos clientes. Acho que em produtos para parede os brasileiros são mais competitivos, mas para produtos de piso os preços estão bem altos. É claro que o preço é um fator negociado, não podemos pagar o mesmo que um produto italiano, que está aqui do lado e que não precisamos promover tanto. Nós também não podemos desconsiderar os investimentos da Portobello, tudo tem o seu valor e nós reconhecemos, assim como a Portobello também reconhece e considera a nossa situação. Mas estamos trabalhando em uma situação confortável para ambos (Distribuidores, 2006).

Não comecei a trabalhar com a Portobello pensando apenas no preço baixo. É claro que considerarei essa questão também, mas não temos pressão de volume, que acaba forçando uma flexibilização maior de preços e temos a condição de dar exclusividade. Isso tem valor e reflete no preço. E do lado negativo temos que considerar o fato de ser uma empresa distante e que necessita pagar esse preço (Agente, 2006).

Se compararmos duas linhas semelhantes, vamos ver o metal, que a Portobello tem o Next (linha de produtos com efeito metalizado) e a Venis (marca espanhola de revestimento cerâmico) tem o Rugine (linha de produtos com efeito

metalizado). O preço na ponta vai ser uns 5% a menos com o produto Portobello. Acho que isso comprova o valor dos produtos da Portobello. Não imaginávamos vender um produto brasileiro a esse valor (Distribuidores, 2006).

A visão dos preços do ponto de vista dos entrevistados internos é de que deve haver um desconto por causa dos custos oriundos da logística, da abertura do negócio e de questões de serviços como assistência técnica. A visão dos clientes, incluindo o agente Portobello, é de que os preços praticados são mais baixos que os italianos, e justificam isso através dos benefícios de estarem mais próximos e também do custo de divulgação, uma vez que os produtos italianos já são bastante conhecidos pelo consumidor. Esse público considera o preço Portobello alto por ser um produto brasileiro, no entanto, reconhece características que o valorizam como a exclusividade e o gosto dos consumidores. Em síntese, apesar dos preços serem inferiores aos italianos, não é possível identificar uma vantagem competitiva no preço baixo.

#### **5.1.4. A Política Comercial**

Considerando a necessidade de arranjar as questões de logística, de preços, entre outras, é claro que a política comercial, ou seja, um conjunto de regras e proposições que guie as transações comerciais, seja importante nesta operação. Como já foi exposto, há a necessidade de equalizar os investimentos e os custos originados da distância do fabricante, da introdução da marca no mercado e das conseqüências dessas condições nos serviços de pós-venda, entre outros. Uma política comercial adequada é considerada pelos entrevistados como fundamental no andamento do negócio.



O Brasil é um país naturalmente competitivo no setor cerâmico, ou seja, custa menos fabricar um revestimento no Brasil que na Europa. Mesmo com a desvalorização cambial ainda é possível competir com os fabricantes europeus. Esse fato permite alguma flexibilização na política comercial sem deixá-la desinteressante para nós. Não podemos nos esquecer do custo de exportar para uma empresa brasileira, como a logística, o frete, o desconhecimento, a falta de uma percepção de qualidade, etc. E você tem que considerar tudo isso na hora de propor um negócio. Não existe comprador bonzinho. Você tem que convencê-lo das vantagens da operação. Só quando a operação torna-se rentável é que há alguma segurança, antes disso é um investimento de risco (Diretor exportação, 2006).

A operação na Bélgica tem dois pré-requisitos. Um é o produto, sem um produto adequado ao mercado você nem pode entrar no jogo. O outro é a logística e a estrutura da distribuição. O fato de ter um agente local e uma logística regular é necessário neste mercado. Mas o grande diferencial está na política comercial. No que consiste essa política? Consiste na precificação, na escolha dos parceiros e na definição do volume adequado para não gerar uma pressão que desequilibre essa equação. Quanto a precificação nós fazemos o seguinte: estabelecemos um preço que garanta uma margem maior que a possível com os nossos concorrentes italianos e negociamos que essa margem seja repassada ao *subdealer* (loja especializada que revende ao consumidor final), mas não seja incorporada no preço final. Ou seja, torna-se mais lucrativo para o distribuidor e para o lojista vender Portobello, sem o risco de desvalorizar o produto para o consumidor final. Outro ponto importante é a definição dos parceiros. Nós temos três distribuidores e isso permite operacionalizar a precificação, pois não há uma concorrência entre eles que os forçaria a repassar descontos no preço. Além disso, nós não temos uma pressão de volume, ou seja, nosso crescimento nesse mercado pode ser lento e consistente. Com isso continuamos preservando a política de margens e preços. Essa flexibilização no volume só é possível porque distribuimos os mesmos produtos através da rede PortobelloShop (rede de lojas especializadas em revestimentos cerâmicos) no mercado interno, dividindo assim os volumes (Diretor exportação, 2006).

Não há segredos. Para uma operação ter sucesso é necessário estabelecer uma condição atraente do ponto de vista dos lucros. Afinal, antes de qualquer coisa é

um negócio. Nossa política comercial possibilita margens muito boas aos distribuidores, que também repassam essa condição ao revendedor. Isso não é muito simples, pois o dia a dia conspira para que essa vantagem seja incorporada nos preços e o volume aumente. O fato de termos um agente local é decisivo na manutenção dessa política, é responsabilidade dele monitorar os preços ao consumidor final e garantir a execução da política junto aos clientes (Gerente exportação, 2006).

O retorno do investimento dos nossos clientes na operação com a Portobello é maior que a operação com os demais fabricantes. É claro que não dá para comparar os volumes, mas isso garante um crescimento. A Bélgica tem uma super oferta de produtos italianos, e é inevitável que haja uma guerra de preços, é a lei da oferta e da procura. A pressão de vender grandes volumes não permite uma distribuição controlada, ou seja, não há exclusividade, todos os clientes têm os mesmos produtos e brigam no preço. Como distribuimos para apenas 50% dos distribuidores locais, estes utilizam os produtos Portobello como um diferencial, uma exclusividade, que acaba encantando o cliente, que sempre busca algo diferente (Trader exportação, 2006).

A Portobello não vê a exportação como uma oportunidade. Não pensa em ganhar tudo em uma venda, mas sim no crescimento consistente. Nós conseguimos fazer uma engenharia de preços e área de atuação com os distribuidores que incentiva a operação. É muito interessante para o distribuidor vender Portobello, ele está ganhando mais dinheiro com isso. Então ele promove a nossa marca, incentiva seus vendedores e seus clientes a vender os produtos Portobello (Agente, 2006).

O negócio de revestimentos cerâmicos precisa de inovação. E nós tentamos fazer isso com a Portobello. Além de oferecermos produtos diferentes com a mesma qualidade e design, estabelecemos uma negociação que é vantajosa para todos (Distribuidores, 2006).

A política comercial transformou-se em uma poderosa ferramenta para a introdução da marca Portobello no mercado belga. Segundo os entrevistados internos, esse é o principal fator de vantagem competitiva dos produtos Portobello, que consideram os distribuidores como

investidores que buscam o melhor retorno para seu investimento. Essa equação, segundo o público interno, levou os distribuidores a investirem na divulgação e promoção dos produtos Portobello na Bélgica.

Já os distribuidores e o agente Portobello, ou seja, o público externo, não exaltam tanto essa condição, apesar de deixarem transparecer a importância de uma vantagem financeira. Esse público ressalta o aspecto da exclusividade contemplado na política comercial como bastante interessante para o mercado.

É inegável a eficiência de boas condições comerciais na operação Portobello na Bélgica, porém, é importante destacar que essa vantagem não é percebida pelo cliente final.

#### **5.1.5. Os Produtos**

O tema produtos é o mais citado nos discursos dos dois públicos e a visão sobre o produto aparece de uma forma ampliada, envolvendo os serviços relacionados a ele e suas características subjetivas, como o conceito de criação das linhas. Para o mercado belga, com um consumidor de gosto sofisticado e bastante ofertado de produtos diferenciados e inovadores, o critério de análise desse tema são rigorosos. A função de um revestimento cerâmico vai além do papel essencial de cobrir um piso ou uma parede, neste caso é visto como um material de decoração de interiores, que compõe a personalidade e o estilo da casa.

Considero o produto como um pré-requisito para participar de certos mercados. No caso da Europa, especificamente da Bélgica, não é possível entrar no mercado sem produtos com estilo contemporâneo, de grandes formatos e inovadores. Os distribuidores acompanham as tendências, via de regra todos têm uma ou duas opções de cada estilo, o valor que o cliente dá para um produto vem do design (Diretor exportação, 2006).

A Bélgica segue as últimas tendências mundiais. Lá você encontra os produtos mais inovadores do mundo. Todos os melhores produtos italianos estão lá. É um mercado que consome inovação. Nós vendemos lá as nossas melhores linhas de porcelanato e de monoporosas. E a cada vez que entramos com uma linha em um cliente, significa que ocupamos um espaço de outro fabricante. Pois o portfólio do distribuidor é composto por uma ou duas opções de cada tipo de produto. Se tiver a madeira da Rex (tipo de produto de uma empresa italiana), só tem espaço para mais uma marca. Não vai ter três ou quatro marcas de cada estilo. Então a novidade, a inovação é fundamental. Se você chega atrasado, não tem mais espaço para participar do mercado (Gerente exportação, 2006).

Os produtos formam uma barreira de proteção para entrar neste mercado. Se nós não tivéssemos uma distribuição especializada no Brasil, com a PortobelloShop, não poderíamos sustentar os principais produtos para a Bélgica. Os produtos vendidos lá são os mesmos de alguns países da Ásia, da Austrália, da África do Sul e da América do Sul, principalmente Argentina e Uruguai, mas não é possível sustentar os volumes de uma linha de produção sem o mercado interno. Nossa estratégia de desenvolvimento de linhas de produtos globais é fundamental para crescermos em mercados de diferenciação (Diretor exportação, 2006).

O nosso objetivo, quando falo de linhas globais, é conseguir desenvolver, ao mesmo tempo em que os concorrentes, linhas inovadoras e que sejam do gosto da maioria dos mercados. A questão do tempo é importante e ainda precisamos avançar, porque se você lança um produto fantástico, mas com uma tecnologia e um design já disponível no mercado, dificilmente conseguirá distribuí-lo no exterior. Porque no Brasil nós não temos a concorrência dos italianos, mas fora daqui precisamos estar, no mínimo, lado a lado em produtos (Diretor exportação, 2006).

Na Bélgica os distribuidores são muito especialistas em produto. Eles conseguem diferenciar as mais sutis diferenças e valorizam cada detalhe. A compra é muito racional, eles avaliam todos os diferenciais que vão gerar valor para o consumidor final. Nosso prazo de lançamentos ainda é muito grande para esse mercado. Nós lançamos na feira (a Cersaie, feira de revestimentos cerâmicos que acontece na Itália) e demoramos muito pra entregar. O cliente espera, porque já fechamos o

negócio, mas precisamos acelerar. Esse mercado precisa de novidades todos os anos. O importante é ter inovações – não adianta copiar – e ter serviço (refere-se ao estoque disponível). Já estamos bem adiantados, nos últimos três anos aceleramos a entrada de novos itens e já levamos coisas inéditas como os acessórios de metal (tipo de produto no formato 15x60 que reproduz o efeito metalizado) (Trader exportação, 2006).

Os produtos da Portobello são bons e têm um design muito similar aos italianos. Esse ponto é decisivo para competir neste mercado. E eu acho que a Portobello tem uma disposição de acompanhar as tendências e de lançar sempre mais novidades. E é também importante não copiar, porque se você copia, corre o risco de não ter espaço no mercado, as empresas são muito rápidas (Agente, 2006).

Uma dos pontos fortes da Portobello é ouvir as nossas necessidades de produtos e respondê-las positivamente. O *Blue Stone* (produto que interpreta uma pedra limestone característica da Bélgica) é um exemplo, a Portobello desenvolveu especificamente para a Bélgica e é um produto de sucesso (Distribuidores, 2006).

Nós vendemos produtos, então as marcas precisam desenvolver coisas boas, novidades. A Portobello tem um bom portfolio, é possível inserir em nossas opções com tranquilidade. Sem o produto não agradar, não tiver um bom design, ele não será vendido, pois o cliente quer uma coisa boa para a sua casa. E o nosso cliente é muito exigente e ele tem todos os melhores produtos à disposição. E eu acho que a Portobello acompanha (Distribuidores, 2006).

Os produtos parecem ser o ponto chave para participar deste mercado, tanto para o público interno quanto externo. Para o público interno, o fato de oferecer produtos aceitos pelo mercado belga é considerado um pré-requisito, que só pode ser praticado graças à possibilidade de também distribuir esses itens no mercado nacional, pois isso permite atingir volumes de vendas compatíveis com os lotes de produção.

A inovação em produtos apresenta-se como imperativa para participar deste mercado, o fato dos distribuidores não venderem muitas marcas de um mesmo tipo de produto, faz com que o tempo

de lançamento seja crítico, pois, uma vez ocupado o espaço em uma determinada tendência, parece ser muito difícil conseguir vender. Para o público interno o ritmo de inovação ainda é baixo, apesar da empresa conseguir vender seus produtos, para conquistar mais espaços será preciso lançar cada vez mais novidades, antes dos concorrentes.

A capacidade de desenvolvimento próprio também se apresenta como uma vantagem para os dois públicos. A cópia de produtos é citada como um caminho incorreto, enquanto a originalidade é ressaltada como um ponto positivo.

O referencial de bons produtos é a indústria italiana e a Portobello é citada como “similar” ou como a empresa que “acompanha” esses fabricantes. A possibilidade de ouvir o mercado e desenvolver produtos a partir de suas necessidades é visto como uma vantagem pelo público externo.

As entrevistas sobre este tema deixam claro a importância dos produtos para o mercado e destacam também os aspectos culturais do consumidor belga no que se refere a valorização da qualidade, da inovação e do design.

#### **5.1.6. O Marketing**

O tema marketing representa, nesta pesquisa, todas as ações envolvendo promoção, propaganda e exposição dos produtos. A opção de apresentar essas informações em um tema independente deve-se pela importância que os entrevistados atribuíram às referidas ações.

Apesar da importância conferida anteriormente ao tema produto, parece haver uma necessidade de complementá-lo com as ações de marketing, como uma exposição adequada nas lojas, catálogos, o discurso do vendedor e ações envolvendo os lojistas.

Os produtos são fundamentais para o mercado belga, mas não é suficiente mandar uma caixa de amostras e esperar que o cliente vá gostar. A venda aos distribuidores, e isso não é só na Bélgica, acontece em todos os mercados que trabalham com produtos mais diferenciados e sofisticados, deve seguir um certo ritual. Você vai marcar uma reunião com o cliente e vai providenciar a linha em um expositor adequado, vai levar o catálogo com as fotos dos produtos ambientados e, em geral, faz uma apresentação para o comprador, que, no caso da Bélgica, inclui também os proprietários. Nessa apresentação é preciso descrever não só as características técnicas do produto, mas também toda a sua conceituação. Se o comprador se interessa pela linha você faz uma segunda apresentação, onde estarão presentes toda a equipe comercial o cliente, os vendedores, gerentes, projetistas, enfim (Diretor exportação, 2006).

Geralmente o primeiro contato do cliente com uma linha nova é a feira. É ideal, porque na feira estamos com uma exposição muito boa. Mas, cada vez mais, os clientes têm pouco tempo na feira, então eles acabam anotando as linhas que interessam mais e nos pedem uma apresentação em seus escritórios. Nós mandamos o material de marketing para o nosso agente, os expositores, as amostras e catálogos e, geralmente, marcamos uma viagem de apresentação. Esse ano nós apresentamos alguns lançamentos na viagem que fiz em julho. E toda a equipe do cliente é envolvida (Trader exportação, 2006).

Os clientes consideram na compra como será a exposição na loja. A exposição é muito sofisticada. Nessa última viagem eu vi um expositor que quando você puxa a placa aparece uma imagem de ambiente com o produto em uma tela de plasma. E a Portobello tem três placas nesse expositor. Então nós sempre temos que pensar no conjunto, é o produto e o marketing, juntos (Trader exportação, 2006).

As ações de promover o produto junto aos nossos clientes lojistas são muito importantes. O próprio distribuidor dá uma assessoria na exposição, às vezes até inclui um expositor na venda, e fornece também catálogos. Outra ação importante é fazer uma competição para conhecer a fábrica da Portobello no Brasil. Duas turmas de lojistas já foram e já estamos com mais uma campanha em andamento (Agente, 2006).

Os clientes aqui na Bélgica estão acostumados com uma loja arrumada, não podemos simplesmente colocar lá o produto. Pensamos sempre em como expô-lo pra passar os conceitos corretos, é preciso dar uma idéia do clima que o cliente vai ter em sua casa com cada produto (Distribuidores, 2006).

O pensamento integrado, ou ampliado, sobre o produto aparece como um valor para esse mercado. Mesmo a venda para os distribuidores, que não envolve o lojista que irá vender ao consumidor final, necessita de um suporte para mostrar os produtos. Há um consenso entre todos os entrevistados sobre os investimentos em exposição e material promocional.

#### **5.1.7. A Marca**

A marca Portobello tem um reconhecimento no mercado interno que pode atingir até mesmo os consumidores finais, no entanto, na Bélgica, esse reconhecimento não existe com esta intensidade. Um ponto interessante, que motivou a avaliação deste tema, é o esforço dos distribuidores em divulgar a marca Portobello no mercado belga.

Nós somos bastante reconhecidos no Brasil, mas na Europa não temos essa força. Na Bélgica a marca é divulgada, nossos distribuidores fazem propagandas em revistas especializadas com a nossa marca, vão à feiras, mas não acredito que esse reconhecimento chegue ao público final. Penso que, com esse investimento constante, em alguns anos, possamos ser reconhecidos pelos profissionais de arquitetura (Diretor exportação, 2006).

Todos os nossos produtos são vendidos com a marca Portobello, temos expositores exclusivos com a nossa marca e aos poucos vamos ficando conhecidos (Trader exportação, 2006).

Mesmo que não sejamos conhecidos no mercado internacional entre os clientes finais e até os arquitetos, venho percebendo que novos clientes nos procuram



como a melhor marca de revestimentos cerâmicos do Brasil. É claro que estamos falando de compradores profissionais, que conhecem todos os principais concorrentes mundiais, mas considero um ponto forte até mesmo no nosso sucesso com a Bélgica, pois estamos lá também pelo nosso sucesso no Brasil (Gerente exportação, 2006).

A Portobello já está muito conhecida no mercado da Bélgica. E é um reconhecimento muito positivo, que diz respeito a bons produtos tanto em design como em qualidade (Agente, 2006).

Quando o (nome do agente Portobello) nos apresentou a empresa, nós já conhecíamos de nome. Já sabíamos que era uma boa empresa, mas não sabíamos que era do Brasil. Já tínhamos visto na feira (Distribuidores, 2006).

O reconhecimento de que a Portobello é uma marca forte é mais presente no público externo que no interno. Enquanto o público interno reconhece que, no Brasil, é uma marca bem quista entre os consumidores finais, considera que, no exterior, a marca é pouco valorizada. Para o público externo, o fato de comprar produtos de uma marca forte no Brasil representa alguma segurança. Também é relevante o empenho dos distribuidores e agente na construção da marca Portobello no mercado belga com ações como anúncios em revistas especializadas (que estão no Anexo 1 deste trabalho) e exposição da marca nos pontos de vendas.

## 5.2. Fatores de Vantagem Competitiva

A partir dos temas selecionados como agrupadores dos discursos dos entrevistados é possível identificar os fatores de vantagem competitiva citados, conforme quadro abaixo.

**Quadro 16** – Fatores de vantagem competitiva segundo entrevistados

Tema	Fatores de Vantagem Competitiva	Citada pelo Público
Relação Comercial	Ter uma estrutura local que represente a Portobello, liderada por um belga.	Interno e Externo
	Autonomia local para o agente que pode agir como um gerente comercial	Interno e Externo
	Capacitação do agente local tanto tecnicamente quanto com relação à cultura da empresa.	Interno
	Relação direta entre os distribuidores e a empresa no Brasil, com transparência e confiança.	Interno e Externo
	Atuação constante do agente no dia a dia dos distribuidores.	Interno e Externo
Logística	Investimentos iniciais da parte da empresa fabricante e dos distribuidores até alcançar níveis de comercialização adequados à operação	Interno e Externo
	Ritmo atual de embarques constantes	Interno e Externo
	Disposição dos clientes em investir em estoques	Interno
	Operação interna preparada para as exigências da exportação como a logística interna, a documentação, o transporte até o porto, a utilização do porto seco, etc.	Interno e Externo
	Concentração do parque fabril em um único local, próximo ao porto.	Interno e Externo
Preços	Flexibilização dos preços compatível com os custos de logística, estoque e distância do mercado.	Interno e Externo
Política Comercial	Margens superiores à média permitindo um maior retorno sobre o investimento do distribuidor e do lojista.	Interno e Externo
	Distribuição concentrada permitindo exclusividade.	Interno e Externo
	Monitoramento e controle de preços finais.	Interno
	Acordo entre todos os participantes da distribuição para manter a política comercial.	Interno
	Não exercer pressão para aumentar os volumes de vendas.	Interno
Produtos	Estilo adequado ao gosto local.	Interno e Externo
	Acompanha as tendências mundiais do design.	Interno e Externo
	Inovação.	Interno e Externo
	Linhas globais, permitindo atender às especificidades do mercado.	Interno
	Originalidade.	Interno e Externo
	Similaridade aos produtos italianos.	Interno e Externo
	Desenvolvimentos de novos produtos ouvindo o mercado	Externo
Marketing	Bons instrumentos de marketing (expositores, catálogos, etc).	Interno e Externo
	Bom discurso técnico e conceitual.	Interno
	Participação em feiras internacionais.	Interno e Externo
	Ações conjuntas com clientes (anúncios, feiras, campanhas).	Interno e Externo
	Visitas à fábrica.	Interno e Externo
Marca	Marca forte e posicionamento de diferenciação no mercado interno.	Interno e Externo
	Marca reconhecida no exterior entre os profissionais do setor.	Interno e Externo
	Promoção da marca na Bélgica.	Interno e Externo
	Início de reconhecimento da marca na Bélgica.	Externo

Fonte: elaborado pela autora a partir do depoimento dos entrevistados

A análise dos fatores que geram vantagem competitiva para a marca Portobello no mercado belga a partir da visão dos participantes da cadeia de distribuição revela um consenso na maioria das opiniões. A visão interna é mais rica em detalhes da operação, principalmente quanto à política comercial, e a visão externa é mais otimista com relação à construção de uma imagem da marca no país.

A identificação dos fatores geradores de vantagem competitiva no mercado estudado a partir da perspectiva dos participantes chave da cadeia de distribuição encerra o terceiro objetivo específico deste trabalho.

### **5.3. Análise dos Recursos e Habilidades**

A partir da identificação dos fatores geradores de vantagem competitiva expressos pelos entrevistados, serão identificados quais os recursos e habilidades que originam ou compõe esses fatores. Um mesmo recurso pode gerar mais de um fator, bem como um fator pode ser gerado por mais de um recurso ou habilidade. Eventualmente o fator expresso pelos entrevistados pode vir a ser um recurso ou habilidade.

Conforme descrito na metodologia, para este trabalho serão utilizados os conceitos de recursos de Barney (1986) e Itami (apud Mintzberg, 2000). São recursos de uma organização todos os ativos, capacidades, processos, informações, conhecimentos, etc. Os recursos podem ser de capital físico (tecnologia, fábrica e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias primas), de capital humano (treinamento, experiência, critério, inteligência, relacionamentos, etc) e recursos de capital organizacional (sistemas e estruturas formais, bem como relações informais entre grupos), segundo Barney (1986) e também os ativos invisíveis como marca e reputação, conforme Itami.

Após a identificação dos recursos e habilidades, estes serão classificados quanto ao seu caráter estratégico como valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (Barney 1991).

Para a identificação dos recursos e habilidades, a autora recorreu-se de mais uma entrevista com o Diretor de Exportações, que, apesar de não estar prevista na metodologia, se fez necessária para a correta correlação entre o discurso e os recursos e habilidades. Nota-se que a escolha deste entrevistado para essa nova entrevista deve-se também ao fato do mesmo exercer também a função de Diretor de Produtos, tema bastante relevante nesta investigação.

No quadro abaixo apresentam-se os recursos e suas classificações.

**Quadro 17** – Identificação e classificação dos recursos e habilidades

Recursos e Habilidades	Classificação
Estrutura local de atendimento na Bélgica	Capital Físico e Organizacional, Recurso Valioso
Capacidade de treinamento técnico e comercial	Capital Humano, Recurso Valioso e de difícil imitação
Pessoas hábeis no relacionamento comercial	Capital Humano, Recurso valioso
Cultura de transparência e flexibilidade nas relações comerciais	Capital Humano e Organizacional, Recurso valioso e de difícil imitação
Eficiência operacional para exportar	Capital Organizacional, Recurso valioso
Política de negócios de longo prazo	Capital Organizacional, Recurso valioso
Parque fabril concentrado geograficamente	Capital Físico, Recurso Valioso, de difícil imitação e substituição e raro
Localização geográfica privilegiada para exportações	Capital Físico, Recurso Valioso, de difícil imitação e substituição e raro
Conhecimento do mercado internacional	Capital Humano e Organizacional, Recurso Valioso, de difícil imitação
Expertise em negociações comerciais	Capital Humano e Organizacional, Recurso Valioso, de difícil imitação
<i>Know How</i> em pesquisa, criação e desenvolvimento de produtos	Capital Humano e Organizacional, Recurso Valioso, de difícil imitação e substituição e raro
Cultura de Inovação	Capital Organizacional, Recurso Valioso, de difícil imitação e substituição e raro
Tecnologia de ponta disponível nas instalações fabris	Capital Físico, Recurso Valioso, de difícil imitação e substituição e raro
Expertise em marketing e merchandising	Capital Humano e Organizacional, Recurso Valioso
Distribuição através da rede PortobelloShop	Capital Físico e Organizacional, Recurso Valioso, de difícil imitação e substituição e raro
Marca forte	Capital Invisível, Recurso Valioso, de difícil imitação e substituição e raro
Reconhecimento do posicionamento em diferenciação	Capital Invisível, Recurso Valioso, de difícil imitação e substituição e raro

Fonte: Elaborado pela autora

Identificou-se 17 recursos como sendo as fontes internas de vantagem competitiva da empresa estudada no mercado belga. A grande concentração em recursos humanos e organizacionais, como capacidade de treinamento, conhecimento do mercado, *expertise* em negociação comercial e em marketing e merchandising e *know how* em pesquisa, criação e desenvolvimento de produtos, entre outros, revela a importância do conhecimento gerado na organização estudada para a competição no mercado em questão. Essa especificidade de recursos e habilidades garante um caráter único na vantagem competitiva da organização, uma vez que são de difícil transferência.

Os recursos invisíveis relacionados à marca e ao reconhecimento de seu posicionamento refletem o processo de institucionalização da empresa (Selznick, 1971), ou seja, um processo através do qual as particularidades da empresa, resultantes da sua história, configuram suas características únicas.

A origem da vantagem competitiva nos recursos e habilidades internas da organização configura-se como a base da teoria dos recursos. Esta pesquisa corrobora esta teoria, uma vez que, a maioria absoluta dos fatores geradores de vantagem competitiva citados pelos entrevistados são originados por fatores internos.

A visão baseada em recursos, no entanto, pressupõe uma certa imobilidade nos recursos e habilidades (Vasconcelos e Cyrino, 2000). É como se a existência desarticulada dos recursos e habilidades identificados fosse suficiente para a empresa alcançar performances de sucesso. Mas, considerando a necessidade, que o ambiente impõe, de responder às mudanças externas, será preciso investigar como os recursos e habilidades são coordenados e integrados com vistas a possibilitar a reconfiguração constante do arsenal que compõe a vantagem competitiva. Neste

sentido, os recursos e habilidades serão analisados a fim de identificar as competências que podem compor.

A identificação e classificação dos recursos e habilidades que compõem os fatores geradores de vantagem competitiva da empresa estudada no mercado belga, segundo a perspectiva dos entrevistados, correspondem ao quarto objetivo específico desta pesquisa.

#### **5.4. Identificação e Análise das Competências**

A identificação e análise das competências originadas pelos recursos e habilidades identificados anteriormente configuram-se como o objetivo específico final deste trabalho, e respondem à pergunta de pesquisa proposta inicialmente.

As competências, segundo Hamel e Prahalad (2005), são formadas por um conjunto de recursos e habilidades que, através do aprendizado coletivo na organização, oferecem benefícios de valor ao cliente e tem capacidade de regenerar-se.

Primeiramente serão identificadas competências que abranjam o conjunto total dos recursos e habilidades identificados, que, em seguida, serão analisadas segundo os critérios de Hamel e Prahalad (2005) e de King, Fowler e Zeithaml (2002), para verificar se configuram-se como uma competência essencial ou não.

Os recursos e habilidades identificados podem gerar três competências distintas, conforme apresentação abaixo. É relevante destacar que a determinação de uma competência é função do nível de síntese dos recursos e habilidades e da visão pessoal do analista acerca desta configuração, logo, as competências apresentadas representam uma das formas possíveis, mas não necessariamente a única.

A primeira competência identificada será denominada, a partir deste ponto, como “competência em agir localmente no exterior” que representa a capacidade especial de estruturar uma distribuição específica em um país distante a ponto de atender ao mercado de forma local.

Esta competência origina-se, ou é resultado, de uma visão acerca das atividades exportadoras como um dos principais negócios da organização e, devido a isso, de uma visão de longo prazo.

A empresa estudada iniciou suas atividades exportadoras em 1981 e, segundo Gagete (1995), atua de forma constante desde então no mercado internacional e, conforme o Relatório da Administração de 2005, suas exportações representam 17% da receita de revestimentos cerâmicos exportados pelo Brasil.

É possível identificar um processo evolutivo no aprendizado desta competência quando se analisa o processo de comercialização com o mercado estudado, o aumento das vendas e o nível de confiança alcançado entre a empresa e seus clientes.

Os recursos e habilidades que compõem esta competência são a própria estrutura local, sua capacitação, suporte e a gestão de todo o processo comercial, que ganham um caráter dinâmico através do conhecimento do mercado internacional e da interação com os participantes da cadeia de distribuição.

A segunda competência identificada, denominada “expertise em engenharia comercial”, diz respeito à capacidade da empresa em arranjar as variáveis da negociação comercial a fim de estabelecer uma parceria favorável aos compradores e vendedores.

Esta competência também é resultado de uma visão de longo prazo da atividade exportadora e está intimamente relacionada à primeira competência identificada, no entanto, merece um destaque por complementar a vantagem competitiva. A disposição em considerar a operação comercial com a Bélgica um investimento é o fundamento desta competência, pois, a partir disto

é que a empresa construiu uma política de preços, margens, número de clientes e volumes a serem praticados no mercado em questão.

A expertise em engenharia comercial é composta pelos recursos e habilidades relacionados à própria expertise em negociações e também ao conhecimento do mercado, transparência nas relações a ponto de alcançar uma confiança que permita a sustentação da política, presença local para monitorar a política, investimentos estruturais para garantir a evolução do negócio e visão de longo prazo.

A importância desta competência é resultante da sua capacidade em movimentar os clientes na direção de trabalhar para a promoção da marca e aumento dos negócios, uma vez que, com a engenharia estabelecida, estes têm um retorno sobre o investimento superior à média disponível no mercado.

A terceira competência identificada refere-se à prática do design na empresa e denomina-se, para esta pesquisa, como “cultura de design”. Estão contidos nesta competência a capacidade de pesquisa, criação e desenvolvimento de novos produtos e todos os recursos e habilidades referentes às atividades de fabricação, promoção e venda dos mesmos. Trata-se do conhecimento e habilidade que leva a empresa a oferecer ao mercado os produtos adequados ao gosto exigente do consumidor belga. É importante ressaltar que o valor conferido ao produto advém não só do produto intrínseco, mas também de todas as atividades para apresentá-lo ao comprador e assim sucessivamente, passando pela exposição, discurso técnico e conceitual, ações promocionais e aspectos subjetivos agregados pela marca.

Esta competência é resultante principalmente de ativos humanos e organizacionais, ou seja, de expertise desenvolvida na organização, mas, para ser posta em prática, demanda diversos recursos físicos, como máquinas e equipamentos.



A atividade do design encontra-se dispersa na empresa e estende-se até o cliente, quando este participa do processo de desenvolvimento de novos produtos.

A cultura de inovação apresenta-se inserida na competência da cultura de design, pois uma é o combustível da outra no desenvolvimento constante de novos produtos.

As três competências identificadas como a “competência em agir localmente no exterior”, a “expertise em engenharia comercial” e a “cultura do design” sintetizam a vantagem competitiva da empresa estudada no mercado belga, no entanto, há de haver uma hierarquia entre elas, há de haver componentes que ressaltem o quanto uma é mais essencial que a outra. Para dirimir esta questão, as competências serão analisadas com base nos critérios seguintes.

**Quadro 18** – Critérios de avaliação das competências

Critério	Descrição	Fonte
Valor percebido pelo cliente	Uma competência essencial precisa agregar de forma desproporcional no valor percebido pelo cliente, elas devem compor um benefício fundamental e não apenas um requisito básico.	Hamel e Prahalad (2005)
Fonte de diferenciação entre os concorrentes	Uma competência essencial deve ser única ou com um nível substancialmente superior ao de seus concorrentes.	
Possibilidade de expansão para novos produtos e mercados	Como a abordagem das capacidades dinâmicas traz implícita uma visão de futuro, a competência essencial deve possibilitar e até mesmo levar à descoberta de novas oportunidades.	
Caráter tácito	Representa o quanto o conhecimento que compõe a competência está internalizado na organização e é de difícil imitação. Será utilizada uma escala de valores composta pelas medidas baixo, médio e alto.	King, Fowler e Zeithaml (2002)
Robustez	Determina o quanto a competência está suscetível às mudanças ambientais. Será utilizada uma escala de valores composta pelas medidas baixo, médio e alto.	
Fixação	Compreende a possibilidade de transferência da competência à outra empresa. Será utilizada uma escala de valores composta pelas medidas baixo, médio e alto.	
Consenso	Depende do nível de uma mesma opinião sobre o valor da competência. Será utilizada uma escala de valores composta pelas medidas baixo, médio e alto.	

Fonte: Hamel e Prahalad (2000) e King, Fowler e Zeithaml (2002).

A primeira competência identificada, denominada “competência em agir localmente no exterior”, não apresenta valor percebido pelo cliente final, pois este não recebe benefícios diretos desta competência. Mesmo que se considere que o cliente recebe uma oferta que é resultado desta

competência, não é possível afirmar que a eficiência operacional da empresa possa agregar algo de valor na compra.

Quanto ao critério de diferenciação entre os concorrentes, esta competência não se encaixa, uma vez que as empresas européias também se utilizam de estruturas de representação local. Se a análise levasse em conta os concorrentes nacionais, essa seria uma fonte de diferenciação, pois não há outras empresas brasileiras com operação na Bélgica. Mesmo que a forma de atuação no exterior da empresa estudada tenha especificidades, estas não foram consideradas suficientes para serem diferenciadoras.

Quanto ao critério de possibilidade de expansão a outros mercados, a competência analisada possibilita sim a ampliação do mercado. O início de uma operação semelhante na Holanda, conforme citado nas entrevistas, é um exemplo concreto disto.

Quanto ao critério de caráter tácito, esta competência atinge um grau alto, pois envolve um conhecimento específico e produzido pela organização. Quanto ao grau de robustez desta competência, também é considerado alto, pois parece ser uma capacidade que se adapta às condições que o mercado apresenta. Quanto à fixação, o grau alcançado é médio, pois, mesmo que seja difícil transferir completamente este conhecimento, sempre há o risco de transferência dos ativos humanos. Quanto ao consenso, esta competência tem grau alto, pois é citada como fonte de vantagem competitiva pelo público interno e externo.

A segunda competência, “expertise em engenharia comercial”, também não tem um valor reconhecido pelo consumidor final, principalmente ao considerar que as vantagens desenhadas não chegam até ele.

Quanto ao critério de diferenciação entre os concorrentes, esta competência não se habilita, pois está oculta para o mercado.

Analisando a possibilidade de expansão para outros produtos e mercados, esta competência se aplica, pois não está vinculada a uma operação específica, trata-se de uma ferramenta engenhosa, porém genérica se considerarmos mercados e produtos.

Quanto ao caráter tácito, a expertise em engenharia comercial apresenta um grau alto, pelos mesmos motivos da competência anterior, envolve um conhecimento específico e produzido pela organização. Os critérios de robustez e fixação também se apresentam como na competência anterior, sendo classificados como alto e médio, respectivamente, pelos mesmos motivos. Já no critério consenso, o grau alcançado é médio, pois o público externo, apesar de fazer referências aos benefícios desta competência, não tem uma consciência clara da mesma.

A terceira competência analisada, a “cultura de design”, difere das outras por representar um valor percebido pelo consumidor final. É recorrente nos discursos a citação sobre a característica inovadora e com design, que agrada ao gosto dos consumidores finais, dos produtos Portobello.

Quanto ao critério de diferenciação entre os concorrentes, é pertinente afirmar que, através da cultura de design, a empresa coloca no mercado produtos inovadores e com tendências de design atuais que a diferencia dos concorrentes. Durante as entrevistas, foi citado, tanto pelo público interno quanto externo, que o mercado em questão não costuma oferecer muitas opções de um mesmo estilo ou design, ou seja, para participar deste mercado é necessário diferenciar-se dos concorrentes. É importante destacar também que a distribuição concentrada da empresa estudada possibilita a diferenciação através do design na ponta da cadeia de distribuição, através da exclusividade oferecida pelas lojas. A inovação constante é o motor da diferenciação presente nesta competência, pois é através de lançamentos constantes que a diferenciação é mantida.

Quanto ao critério de expansão para outros produtos e mercados, a cultura de design, assim como as outras duas competências já analisadas, permite a sua aplicação em mercados de diferenciação e também no desenvolvimento de novos produtos.

O caráter tácito desta competência é alto, pois se trata de um conhecimento interno. A robustez da cultura de design, assim como a fixação, tem um grau alto, pois a questão da mudança constante, que caracteriza a primeira, está intrínseca a esta competência, suportada pela inovação, e a possibilidade de transferência, que caracteriza a segunda, é muito baixa, pois envolve recursos humanos, organizacionais, físicos e invisíveis.

Desta forma a competência “cultura de design” apresenta-se como a competência essencial da empresa Portobello no que tange a sua operação no mercado belga, a partir da visão dos participantes chave da cadeia de distribuição. Mesmo que as demais competências sejam relevantes à competição no mercado estudado, estas não atendem aos pré-requisitos de uma competência essencial. O fato de uma empresa ter uma competência essencial não exclui a necessidade de operar de forma criativa e inteligente através de outras competências (Hamel e Prahalad, 2005).

As características do design, em um conceito ampliado, que vai além das atividades de criação e desenvolvimento de produtos, e que configuraram a competência essencial da empresa estudada, serão abordadas na seção seguinte.

A identificação da competência essencial e sua composição respondem à pergunta de pesquisa proposta por esta investigação. É importante ressaltar que esta competência refere-se ao mercado estudado e não exclui a existência de outras competências essenciais, que podem se apresentar em outros âmbitos.

## 5.5. O Design

O design como um conceito estendido atua de maneira transversal nas atividades da empresa, ou seja, não se restringe ao processo projetual de pesquisa e desenvolvimento. Esta característica permite a sua manifestação através de todos os pontos de contato do cliente com a marca e a inovação presente no processo é percebida não só no produto, mas também nos serviços, no ambiente da loja, no atendimento, nos argumentos, enfim, em todo o universo da experiência de compra. Essa percepção de coerência dos atributos do produto, da marca e de todos os pontos de contato, pelo cliente, é resultado de uma interdisciplinaridade nas ações internas da empresa e possibilitam a inovação gerada pelo design (Collina e Simonelli, 2005).

No caso estudado é possível perceber indícios claros da interdisciplinaridade necessária para inovar através do design, conforme Collina e Simonelli (2005). Quando os entrevistados revelam a importância de um produto com um conteúdo conceitual manifestado na exposição, no discurso de apresentação deste produto desde o primeiro elo da cadeia, nos catálogos e na exposição ao consumidor final e afirmam que a empresa estudada atende a esses requisitos, é possível inferir que essa coerência é fruto de uma intenção e não de uma coincidência, e que, para isso, houve um trabalho integrado. A coerência do posicionamento da marca com os atributos do produto também reforçam a presença do conceito de integração entre os pontos de contato proposta pelo design.

A multidiferenciação através do design envolve todos os pontos de contato que o cliente pode ter com o produto e a marca alinhados sob uma mesma linguagem, reforçando assim a mensagem pretendida (Carcano e Lojacono, 2002). No caso estudado há indícios de multidiferenciação, pois o cliente entra em contato com o produto em uma loja preparada com uma exposição adequada, recebe um atendimento de um vendedor que foi capacitado, tem contato com a marca tanto na

loja quanto em revistas especializadas, etc. No entanto, este estudo não se aprofundou suficientemente para afirmar que a experiência do cliente alcança todos estes estágios de uma maneira integrada.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo investigou a origem da vantagem competitiva de uma fabricante de revestimentos cerâmicos brasileira no mercado da Bélgica, um país que se apresenta como o 5º maior importador mundial deste produto da Itália (Assopiastrelle, 2006), que, por sua vez, configura-se como o líder em diferenciação neste segmento. À primeira vista a vantagem competitiva residia em preço baixo, certeza que foi eliminada a partir da análise dos preços médios alcançados pela empresa brasileira. Então qual seria esta vantagem?

Após a análise de dados e documentos sobre a operação brasileira neste mercado e a realização de entrevistas com os participantes da cadeia de distribuição, que inclui tanto os fabricantes brasileiros quanto o agente e os distribuidores belgas, encontrou-se algumas evidências.

Primeiramente, identificou-se os fatores responsáveis pela vantagem competitiva, que puderam ser agrupados em sete temas distintos, definidos como relação comercial, logística, preços, política comercial, produtos, marketing e marca. A partir destes fatores, relacionou-se os recursos e habilidades que os originavam.

Em um segundo momento, os recursos e habilidades foram sintetizados em três competências que a empresa detinha. A primeira competência denomina-se “competência em agir localmente no exterior”, a segunda “expertise em engenharia comercial e, a última “cultura de design”. O curso da investigação mostrou que, para o público interno, as habilidades e recursos que iriam compor a “cultura de design” eram bastante valorizados, mas não considerados como um fator chave de sucesso. A diferenciação em produtos e a manifestação desta característica ao longo dos pontos de contato com o cliente eram expressas, pelo público interno, como uma condição importante, mas não essencial para a operação.

O público externo expressava com maior entusiasmo os benefícios do que a pesquisa definiu como “cultura de design”, mas de forma descritiva, sem a clareza acerca da sua importância superior às demais competências.

Contrariamente à percepção dos entrevistados internos e externos, e respondendo a pergunta de pesquisa: “Qual é e como é composta a competência essencial da empresa estudada para obter vantagem competitiva no mercado belga?”, a “cultura de design” apresentou-se, nesta investigação, como a competência essencial buscada.

Os critérios utilizados para classificar as competências fazem parte da teoria da escola das capacidades dinâmicas, ou seja, originam-se de conhecimento já consagrado. A falta de consciência acerca da competência essencial do negócio que participam é fruto do sistema de gestão desta organização, que não adota a visão pertinente à escola das capacidades dinâmicas e, por isso, pode enfrentar alguns riscos. Segundo Hamel e Prahalad (2005), ignorar a força, ou a existência, de uma competência essencial pode encobrir oportunidades, minimizar o poder de competir, entre outros. Neste caso, é possível concluir que a empresa, representada pelos entrevistados, subvaloriza o potencial competitivo da cultura de design e pode, com isso, deixar de investir em recursos e habilidades para desenvolvê-la, além de agir timidamente em mercados como o belga.

A importância dada às competências “competência em agir localmente no exterior”, e “expertise em engenharia comercial”, tipicamente voltadas à eficiência operacional e comercial, configura-se como positiva, pois revela uma organização comprometida com suas funções básicas, de fabricação, venda e entrega de produtos. No entanto, pode haver indícios de uma miopia, que não permite enxergar com a clareza necessária as mensagens do mercado.

A partir destas conclusões é pertinente sugerir que outras investigações sejam feitas para complementar este tema. Como sugestão, outros mercados podem ser pesquisados a partir do



mesmo problema de pesquisa, com o objetivo de identificar a competência essencial da organização de uma forma genérica.

Finalmente, como uma contribuição indireta desta pesquisa, o design apresenta-se com uma força competitiva que extrapola os padrões estabelecidos. Alguns países, como a Itália, e algumas organizações, já embarcaram nesta oportunidade. O Brasil incentiva, através do governo, os investimentos nesta área, no entanto, é necessário alcançar a velocidade necessária em pesquisas e estudos sobre o design como uma fonte de inovação com grande força competitiva, sob o risco de passar o tempo em que esta oportunidade estará aberta.

## 7. REFERÊNCIAS

AGENTE. **Entrevista concedida a Christiane Alves Ferreira**. Florianópolis, 18 de jul. 2006.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v.14, n.1, p. 33-46, jan. 1993.

ANDREWS, K.R. **The concept of corporate strategy**. New york: Richard D. Irwin, 1980.

ANFACER, 2006. **Análise setorial 2006**: números do primeiro trimestre. São Paulo: Anfacer, 2006. Texto não publicado.

ANFACER. **Revestimento cerâmico**: panorama. São Paulo: Anfacer, 2006.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organisational Learning**: A Theory of Action Perspective. New York: John & Sons, 1983.

ASSOPIASTRELLE, 2006. Disponível em: < <http://www.assopiatrelle.it> > Acesso em: 29 jul. 2006.

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, n.17(1), p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, n.32, p. 1231-1241, oct. 1986.

BERTOLA, P.; TEIXEIRA, J.C. Design as a knowledge agent: how design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation. **Design Studies**, v.24, n.2, p. 181-195. mar. 2003.

BEZZERRA, F. **Design para a competitividade**: recomendações para política industrial no Brasil. Confederação Nacional da Indústria. Rio de Janeiro: DAMPI, Núcleo de Design, 1996.

CANDINI, V. Architecture: Italian ceramic tiles, a material for the non residential building segment. In: **Cer Magazine International**, n.17, p. 70-71. spring/summer. 2006.

COLLINA, L.; SIMONELLI, G.; Generation tools: fighting barriers to innovation. In: **Design Issues in Europe Today**. [Milan, 2005].

D'AVENI, R.A.; GUNTHER, R. **Hipercompetição**: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DIRETOR EXPORTAÇÃO. **Entrevista concedida a Christiane Alves Ferreira**. Florianópolis, 06 de jul. 2006.

DISTRIBUIDORES. **Entrevista concedida a Christiane Alves Ferreira**. Florianópolis, 19-20 de jul. 2006.

DRUCKER, P.F. **The discipline of innovation**. New York: Drucker Foundation News, 1998.

FOSS, N.J. Research in strategy, economics, and Michael Porter. **Journal of Management Studies**, v.33, n.1, p. 1-24, 1996.

GAGETE, E. **A história do grupo Portobello**: área cerâmica. [Tijucas]: [2000]. Texto não publicado.

GERENTE EXPORTAÇÃO. **Entrevista concedida a Christiane Alves Ferreira**. Florianópolis, 13 de jul. 2006.

GIACOMINI, P. World production and consumption of ceramic tiles 2004. In: **Tile International**, p. 68-74. apr. 2005.

HRW. **Atlas mundial**. Disponível em: < [http://go.hrw.com/atlas/spam\\_hm/belgium.htm](http://go.hrw.com/atlas/spam_hm/belgium.htm). >  
Acesso em 25 jul. 2006.

KING, A.W.; FOWLER, S.W.; ZEITHAML, C.P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.1, p. 36-49, jan/mar. 2002.

LAZZARETTI, S. Promotion: A world strategy for italian tile. In: **Cer Magazine International**, n.17, p. 72-73. spring/summer. 2006.

LEVITT, T. A Globalização dos mercados. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (coord.).

**Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

LOJACONO, G.; CARCANO, L. **A comparison between two european design models in the jewelry business.** Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=299908>> Acesso em 12 fev. 2002.

MICHEL, M.H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **O safári da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Of strategies, deliberate, and emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, p. 257-272, jul/sep. 1985.

NELSON, R.R. Why do firms differ, and how does it matter. **Strategic Management Journal**, v.12, special issue, p. 61-74, winter. 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro:Campus, 1997.

OHMAE, K. Voltando à estratégia. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (coord.).

**Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm.** Great Britain: Oxford Basil Blackwell, 1968.

PINHEIRO, A. C. Encarando o Desafio das Exportações. In: PINHEIRO, A. C. et al. **O Desafio da Exportações.** Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

PORTER, M.E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M.E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** New York: Free Press, 1980.

PORTER, M.E.; **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTOBELLO. **Apostila treinamento técnico.** [Tijucas]: [2000]. Texto não publicado.

PORTOBELLO. **Relatório da administração.** Disponível em: < [www.portobello.com.br](http://www.portobello.com.br) >  
Acesso em 25 jul. 2006.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. 1990. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (coord.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

QUINN, J.B. Strategic change: Logical incrementalism. **Sloan Management Review**, v.20, n.1, p. 7-19. fall. 1978.

RICCI, S. Industry italian tiles. In: **Cer Magazine International**, n.17, p. 68. spring/summer. 2006.

RIO, M.J.C. **Metodologia de la investigacion social**. Valencia: Editorial Aguaclara, 1997.

ROMACHELLI, J.C. **Processo de desenvolvimento de produtos na indústria de revestimentos cerâmicos**: estudo de caso em fabricantes que utilizam o processo de moagem a úmido, de moagem a seco e colorifícios. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

SCHELFHOUT, 2006. Disponível em:< <http://www.schelfhout-tiles.be> > Acesso em 11 ago. 2006.

SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR. **Empresas exportadoras por faixa de valor**. [Brasília]: SECEX, 2006.

SELZNICK, P. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1999.

TEECE, D.J. et al. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p. 509-533, aug. 1997.

TEECE, D.J. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. In: TUSHMAN, M.L. **Readings in the management of innovation.** s.l.: Harper Business, 1988.

TILE ITÁLIA. Modena, Italy. Bruzzichelli, C., n.3, mag/giu. 2006.

TRADER EXPORTAÇÃO. **Entrevista concedida a Christiane Alves Ferreira.** Florianópolis, 07 de jul. 2006.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, A.B.; Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.1, p. 20-37, out/dez. 2000.

VOLBERDA, H.W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.4, out/dez. 2004.



WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p. 171-180, apr/jun. 1984.

WHITE et al. Designing to compete: lessons from millennium product winners. *Design Studies*, v.24, n.5, p. 395-409. sep. 2003.

## GLOSSÁRIO

Calibre – Medida da variação dimensional dos revestimentos cerâmicos.

Grés – Revestimento cerâmico com resistência mecânica alta, embora menor que o porcelanato técnico. Absorção de água menor que 3%. Recebe esmalte em sua superfície. É utilizado para revestir pisos, paredes e fachadas. Seu uso é restrito em ambientes comerciais de alto tráfego de pessoas.

Home centers – Tipo de loja de materiais de construção com grande variedade de produtos, porém pouca diversidade em cada categoria. Em geral são lojas grandes, com auto serviço e produtos básicos.

Monoporosa - Revestimento cerâmico com resistência mecânica baixa. Recebe esmalte em sua superfície. É utilizado para revestir paredes.

Pallet – Estrutura de madeira que serve como base para o armazenamento e transporte de mercadorias.

Porcelanato técnico – Revestimento cerâmico de grande resistência mecânica, devido à baixa absorção de água, menor que 0,05%. Não recebe esmalte sobre a superfície. É utilizado para revestir pisos, paredes e fachadas.

Revestimento cerâmico – material cerâmico prensado em formas quadradas e retangulares, com esmalte em sua superfície ou não, utilizado para revestir pisos, paredes e fachadas.

Semi-grés - Revestimento cerâmico com resistência mecânica média. Absorção de água entre 3% e 10%. Recebe esmalte em sua superfície. É utilizado para revestir pisos e paredes. Seu uso é restrito em ambientes comerciais e residenciais de alto tráfego de pessoas.

Tonalidade – Medida da variação cromática da superfície dos revestimentos cerâmicos.

**ANEXOS**

**ANEXO 1**

Relatório Bélgica

## **ANEXO 2**

### **Roteiro das entrevistas**

#### **Público interno**

- Descreva como funciona a estrutura da exportação, especialmente Europa
- Como é a operação com a Bélgica
- Como foi o começo da operação com a Bélgica
- Quais os pontos fortes e fracos para competir neste mercado (explorar preço, logística, design, produtos, atendimento).
- Quais os principais concorrentes
- As vendas Portobello para este mercado são disputadas com quais concorrentes. Qual a mecânica?
- É possível crescer neste mercado. Como?

#### **Público externo**

- Descreva como funciona o segmento em que atua
- Descreva como funciona o seu negócio
  - Qual a atividade que desempenha
  - Qual o público alvo
  - Quais os diferenciais do seu negócio
  - Quais as categorias de produtos que distribui
  - Como é composta a rede de distribuição
  - Quais as principais marcas que distribui, e porque
  - Quais os critérios para incluir novas linhas de produto
  - Como e quando teve o primeiro contato com a Portobello
  - Quando e porque começou a distribuir Portobello
  - Quais os pontos fortes e fracos da Portobello em seu mercado

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)