

## **ESTUDO DE CASO DE EMPRESA LÍDER EM CLUSTER CERÂMICO: SOBREVIVENDO À CRISE DO COVID-19**

**ELAINE APARECIDA MARUYAMA VIEIRA NAKAMURA**  
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**WILSON TOSHIRO NAKAMURA**  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**DIÓGENES LIMA DE MELLO**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP)

Agradecimento à órgão de fomento:

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001”. “This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001”.

# ESTUDO DE CASO DE EMPRESA LÍDER EM CLUSTER CERÂMICO: SOBREVIVENDO À CRISE DO COVID-19

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas quando estão em *clusters* tendem a ser beneficiadas pela disponibilidade de recursos, a proximidade de outras empresas semelhantes ou complementares e pelo suporte institucional promovido pelo arranjo em *cluster* (Porter, 1998). Dentre os benefícios gerados por estar dentro de um *cluster* está o incremento da capacidade de inovação das empresas (Baptista & Swan, 1998, Bell, 2005) ou ainda os tipos de laços entre as empresas (Huang & Wang, 2017).

Todavia, em 2020, fomos surpreendidos pelo Covid-19, que tem sido um grande desafio em termos de sobrevivência, quer seja pessoal ou das organizações, principalmente pelo fato deste surto ainda não ter abrangido todos os seus estágios e não haver toda a compreensão da sua extensão. Nessa direção, McKibbin e Fernando (2020) estimam que uma pandemia global severa e temporária pode levar à perda média do PIB de 6,7%, com perda de 8,4%, tanto para os EUA quanto para a zona do euro. No caso brasileiro, esses exercícios têm levado a estimativas de queda do PIB em 2020 de 4,7%, (boletim macrofiscal, 2020). De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2020), o crescimento econômico global pode cair pela metade em 2020, no pior cenário para o surto de Covid-19. Baldwin e Weder Di Mauro (2020), destacam que alguns efeitos podem ser mais persistentes, principalmente no se refere às interrupções que as empresas, os indivíduos e os governos estão experimentando, o que implicará riscos para a globalização e para a integração mundial. As empresas e as cadeias globais de suprimentos podem ser abruptamente quebradas por um choque na saúde. Assim, a economia global vem hoje sendo fortemente afetada por um evento raro e de fortíssimo impacto, comumente chamado de *black swan* (Imai et al., 2019), que tem provocado um *lockdown* (Lin et al., 2020) nas cadeias globais de valor e pronunciado retração na demanda de bens e serviços em virtude das políticas de isolamento social (quarentenas). A Covid-19 tem se difundido pelo mundo rapidamente e gerado choques econômicos com ritmo e intensidade acima dos observado na crise de 2008 e na grande depressão dos anos de 1930. Chama a atenção Roubini (2020, p. 1) em artigo publicado no *Project Syndicate*, [...] “nesses dois episódios anteriores, os mercados de ações caíram 50% ou mais, os mercados de crédito congelaram, as falências em massa seguiram-se, as taxas de desemprego subiram acima de 10%, e o PIB contraiu a uma taxa anualizada de 10% ou mais. Mas tudo isso levou cerca de três anos para acontecer”. Na crise atual, resultados macroeconômicos e financeiros igualmente terríveis se materializaram em poucas semanas, e ascende em países que estão no âmago da concentração da economia mundial.

Deste modo o objetivo deste estudo é apresentar as características da principal empresa de cluster cerâmico e quais as ações e os impactos perante a crise pelo covid19. Trata-se de um estudo de caso único, delimitada na empresa Portobello (PBG), principal empresa e líder em revestimentos cerâmicos na América Latina. Consideramos a empresa por ter conhecimento valioso e estratégico de suas atividades e apresentar gerenciamento eficiente para o sucesso dos seus negócios. A pesquisa é de natureza qualitativa e o método utilizado foi o estudo de caso único, (Yin, 2005, Gil, 2008), com um roteiro de entrevistas semiestruturado, Zahra & Gorge (2002), submetido ao Gestor da controladoria, responsável tanto pelos aspectos financeiros como os aspectos de controles e riscos.

Pretendemos com os resultados desta pesquisa, contribuir com os aspectos teóricos e práticos para as empresas, quanto as estratégias de adaptações, reestruturações e gerenciamentos deste cenário, além de contribuir para a formação de expectativas empresariais favoráveis a longo prazo.

A presente pesquisa está estruturada em cinco tópicos, sendo: o primeiro introdução, o segundo o referencial teórico para embasar o conteúdo da pesquisa, no tópico três têm-se os aspectos metodológicos, inclusive com as principais características da empresa, o quatro apresenta as análises dos resultados e, por fim, o tópico cinco, trata das considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Clusters

Os clusters são um fenômeno característico nos mercados locais ou regionais, mas sua função é construir uma vantagem competitiva para os membros do cluster em uma escala maior - não apenas nacional, mas internacional. De acordo com Porter (1998, 1998a, pp. 148-154), os clusters são o ambiente certo para empresas com ambições ativas e externas de internacionalização. Os estudiosos desenvolveram uma variedade de perspectivas para explicar a base para agrupamento geográfico de empresas e indústrias, começaram a desviar sua atenção para os benefícios relacionados à inovação do agrupamento (Baptista & Swan, 1998; Porter, 1990, 2000; Pouder e St. John, 1996; Tollman, Jenkins, Henry, & Pinch, 2004). Com isso a mudança emergiu de uma teoria baseada no conhecimento de clusters que conceitua clusters como locais de maior criação de conhecimento (Lawson & Lorenz, 1999; Lorenzen & Maskell, 2004; Malmberg & Maskell, 2002; Maskell, 2001; Maskell & Malmberg, 1999). Desse ponto de vista, a razão pela qual existe um cluster é criar uma vantagem competitiva para o coletivo, bem como para empresas individuais, aumentando os esforços de criação de conhecimento de firmas individuais (Lawson, 1999; Tollman et al., 2004). À luz destes as observações e o papel central que a teoria baseada no conhecimento atribui às trocas de conhecimento interfirmas no aprimoramento da criação de conhecimento dentro de clusters e sejam uma importante fonte em resultados inovadores.

Os clusters são gerados e reforçados por um processo de feedback positivo baseado em um conjunto de vantagens que surgem da aglomeração geográfica das atividades industriais. Se os benefícios da localização em um centro industrial aumentam à medida que mais empresas novas se instalam lá, então um processo de *feedback* positivo e *lock-in* (Arthur, 1990) resultará. Os benefícios que levam ao agrupamento podem ser divididos em demanda e oferta (Swann, 1993). Do lado da demanda, as empresas podem se agrupar para tirar proveito da forte demanda local, particularmente aquela derivada de indústrias relacionadas. No lado da oferta, Krugman (1991) sobre geografia e comércio. Um dos elementos deste feedback positivos são os *spinoffs*, que são o surgimento de empresas filhotes dentro do *cluster*. Este processo é um grande difusor de conhecimento pelo *cluster*, onde as empresas filhas compartilham conhecimento, competências e outros recursos com a empresa mãe, podendo, deste modo, ser analisada como uma rede social (Parhankangas & Arenius, 2003).

Uma diferenciação precisa ser feita com base no conhecimento do cluster. Para clusters com uma base de conhecimento sintética (baseada em engenharia), a lógica por trás do sistema de inovação regional (assim como a política de inovação regional) é apoiar e fortalecer a aprendizagem localizada de uma especialização industrial existente, ou seja, promover trajetórias tecnológicas baseadas em conhecimento pegajoso. Nós chamamos isso de abordagem ex-post. No caso de um cluster baseado em conhecimento analítico (baseado na ciência), trata-se de promover uma nova

atividade econômica, exigindo cooperação e interação estreitas e sistemáticas entre indústria e universidade no contexto de, por exemplo, parques científicos e incubadoras. Chamamos isso de abordagem *ex-ante*, (Asheim, et al 2005). No entanto, não é apenas a base de conhecimento que influencia o desempenho das empresas e do *cluster*, mas a competência e a forma de explorar os recursos das empresas mães interfere no desempenho do *cluster*.

## 2.2 Clusters e Cerâmica

A estrutura de produção cerâmica acha-se situada entre os países líderes, Itália e Espanha, sob forte concentração geográfica. Em regiões produtivas, constata-se a formação de um sistema produtivo local com ocorrência de economias de aglomeração, em que a divisão do trabalho e a especialização produtiva redundam em maior eficácia produtiva e em introdução de novas tecnologias. Neste ambiente, relações se manifestam entre os agentes fornecendo condições para que as empresas localizadas possam adquirir ganhos competitivos provenientes de relacionamento cooperativo (Courlet, 1993:13).

No cluster cerâmico, ocorre a absorção de inovações em processo, através principalmente da aquisição de máquinas importadas e de novos insumos, e inovações em produtos relacionadas principalmente ao esforço de imitação no *design*. Nestas condições, trata-se de verificar se os fatores relacionados à proximidade geográfica são importantes para sustentar uma dinâmica interna de capacitação que possa estimular a inovação. Esses fatores são:

a) A estratégia dos agentes que pode ou não privilegiar os esforços para a inovação. Neste aspecto a questão é: qual a influência da proximidade dos agentes para estimular a adoção de estratégias que exigem capacitação tecnológica. Aqui o papel central é dos grandes grupos que lideram a absorção das inovações. As estratégias por diferenciação de produtos pelos grandes grupos estimularam todo o cluster, e atraíram os fornecedores internacionais, e criaram uma fonte próxima de informação para a inovação. Nestas condições, criaram-se possibilidades para as empresas menores também adotarem estratégias de diferenciação. Neste caso, a proximidade foi um fator importante. Uma vez mantidas as estratégias, os estímulos passam a ser mútuos e se reforçam. Também os fornecedores estarão estimulados para “oferecer” inovações. Da mesma forma, as estratégias de desverticalização dos grandes grupos estimularam a especialização e a complementaridade, ampliando a oferta interna ao cluster de informação para a inovação. Em resumo, a proximidade geográfica permite que as estratégias das firmas, principalmente as grandes, provoquem reflexos locais importantes.

b) A estabilidade das relações entre fornecedores e produtores pode estar relacionada à proximidade, dadas as características de flexibilidade, de redução dos custos dos estoques, entre outros aspectos. Como esta relação é também um importante estímulo para as atividades inovadoras, a maior capacitação tecnológica por *learning by interacting* pode ser uma decorrência da proximidade.

c) A oferta interna ao cluster de mão-de-obra qualificada, tende a ampliar-se e já se direcionou para a oferta de profissionais graduados. Estes cursos tendem a atrair mão-de-obra que pode qualificar-se na região e atender a demanda crescente das empresas. Acrescente-se a esta oferta o movimento entre as empresas de pessoal qualificado em muitos casos dando origem a novas empresas e serviços. Criou-se assim um ambiente local de formação que pode articular-se às atividades de pesquisa estimuladas pela proximidade com as empresas. Da mesma forma sua combinação com a oferta interna de serviços tecnológicos. Tende, portanto, a criarem estímulos para a pesquisa os quais derivam da proximidade e podem criar uma rede de relações entre empresas, universidade, centro tecnológico e escolas técnicas. Esses aspectos, pela proximidade, podem estimular uma

ampla rede interna de contínua ampliação da capacidade inovativa no âmbito do cluster. Na medida em que se mantém a capacidade de absorção de tecnologias externas, combinadas com estratégias empresariais que exigem a manutenção ou ampliação desta capacidade, e ainda com uma infraestrutura de serviços tecnológicos e de qualificação de mão de obra, o fortalecimento da capacidade de inovação pode ocorrer, (Campos, et al 1998).

Sob o ponto de vista da natureza das redes que se criam em uma região, com base em Huggins (1997) distingue três tipos de redes: as de informação, as de conhecimento e as de inovação. Pode-se sugerir que o tipo de rede encontrada no cluster aproxima-se bastante de uma rede de conhecimento, com a ressalva de que as principais fontes de informação lhes são externas. Por outro lado, observando-se os fluxos tecnológicos do cluster, pode-se perceber que engloba a transferência de informação, de conhecimento e de hardware. Isto indica um claro potencial em direção à criação de capacidade inovadora. Para obter vantagem competitiva, as organizações devem investir em descoberta e experimentação com dados. É preciso ser ágil e flexível, explorar fontes de dados novas e existentes, procurando padrões, eventos e oportunidades em um ritmo constante. “As empresas que conseguem analisar e se adaptar rapidamente, usando dados a partir de fontes internas e externas, serão claramente as vencedoras”, (Harvard Business Review, 2013). No trabalho de Garcia et al 2005, discorrem sobre uma forma de inserção intermediária, onde as empresas detêm importantes capacitações em desenvolvimento de produto e design, mesmo que esse modelo esteja fortemente associado à adaptação, para o mercado, interno de produtos lançados nos países centrais. Essa característica condiciona sua atuação mercadológica, pois as empresas possuem uma inserção ativa e autônoma no mercado doméstico, por meio do domínio e da gestão de marcas próprias e canais de comercialização. No entanto, são incapazes de reproduzir essa forma de atuação no mercado externo, onde exercem um papel subordinado nas cadeias globais de produção, como fornecedoras de produtos acabados para as grandes redes internacionais de varejo. Em termos dos ativos produtivos, normalmente essas empresas possuem grandes plantas próprias de manufatura. Entre os exemplos mais importantes dessa forma de inserção, encontram-se as empresas: Portobello, Eliane e Cecrisa, na indústria cerâmica. Nesse caso, é comum que as firmas atendam a encomendas das exportações para compensar as oscilações sazonais da demanda doméstica.

Quanto a inovação, uma das suas principais fontes nos setores analisados são os desenvolvimentos oriundos da indústria química, fornecedora de novos materiais e novas aplicações. Na indústria de cerâmica para revestimento, foram realizados avanços significativos a partir do desenvolvimento de produtos químicos aplicados a revestimento — especialmente de fritas e corantes. Essas modificações, associadas a melhorias de processo, permitiram o desenvolvimento de novos revestimentos e abriram possibilidades de diferenciação do produto para as empresas do setor. De todo modo, é possível notar que as inovações ocorridas nessas indústrias normalmente não possuem caráter disruptivo. A heterogeneidade do padrão de concorrência verificada nesses setores permite a coexistência de empresas de portes diferenciados e que se utilizam de tecnologias díspares.

No setor de cerâmica, uma vez atingidos os padrões e normas técnicas quanto a durabilidade, resistência e ausência de impurezas (limpabilidade), os produtos pouco se diferem entre si. Dessa forma, a estratégia das empresas do setor é reforçar a marca e os canais de distribuição, por isso, diversas empresas estão investindo em *showrooms* e em serviços de pós-venda, como assistência técnica e assentamento. As empresas líderes do setor de cerâmica são capazes de imitar rapidamente os lançamentos internacionais através de parceira com as empresas de coloríficos, que realizam o detalhamento do projeto de acabamento dos produtos por meio da preparação de esmaltes especiais e telas de serigrafia. Essa estratégia possibilita a introdução rápida das novas

tendências estéticas internacionais, que são vendidas principalmente no mercado doméstico e, em seguida, são imitadas pelas outras empresas.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo pretende mostrar a principal empresa que compõe os *clusters* cerâmicos presente no Brasil. Há no Brasil aproximadamente 60 *clusters* cerâmicos espalhados por todo o país (relatório Anfacer, 2020). Este *clusters* possuem recursos diferentes, ambientes institucionais diferentes e idades diferente. A presente pesquisa está delimitada na empresa Portobello - PBG, principal empresa e líder em revestimentos cerâmicos na América Latina, com capital aberto, sediada na cidade de Santa Catarina. A escolha da empresa fundamenta-se pelo fato desta organização ser líder no segmento cerâmico e ter um conhecimento valioso e estratégico de suas atividades e gerenciar de forma eficiente para o sucesso dos seus negócios.

A pesquisa é de natureza qualitativa e o método utilizado foi o estudo de caso único, com um roteiro de entrevistas semiestruturadas. Uma vez definido o método de análise, é necessário definir os procedimentos para a coleta de dados. Gil (2008), indica que os dados a serem coletados para estudo de caso podem ser depoimentos de pessoas, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos, e é recomendável que o pesquisador faça uso de diferentes fontes de evidência, que precisam apresentar convergência. Neste caso, buscou-se demonstrar as características da empresa e o processo durante a crise pandêmica de 2020, por meio de entrevistas ao Gestor da empresa, utilizando um roteiro de entrevistas semiestruturado e também foram coletados dados secundários como materiais e notícias em veículos especializados, web site da empresa e de entidade de classe do segmento, para auxiliar no entendimento de todo o processo e transcrição dos dados da pesquisa. Para Yin (2005) há vários fundamentos para justificar a escolha de Estudo de Caso Único, dentre eles, quando é um caso que se apresenta como revelador, em que o pesquisador tem a oportunidade de estudar e analisar um fenômeno pouco acessível à investigação científica. Aplicável no caso específico da empresa, por se tratar de uma empresa líder em seu segmento e que atua em um mercado altamente competitivo e globalizado. Conforme Yin (2005), as principais questões da pesquisa são “como?” ou “por quê?”; pois o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais.

O roteiro de entrevistas semiestruturado junto ao Gestor da empresa, foi estruturado com base em Zahra & Gorge (2002), considerando as dimensões conceituais de assimilação, transformação e exploração. Segundo Marconi e Lakatos (2010), a entrevista semiestruturada dá liberdade ao entrevistador de desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada, permite explorar mais amplamente o assunto pesquisado. Definem este procedimento como [...] um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social, (Marconi e Lakatos (2006, p.197).

As entrevistas duraram cerca de quatro horas, e foi utilizado um gravador para registrar as informações. O gestor em questão, o entrevistado, é gestor na controladoria, responsável tanto pelos aspectos financeiros como os aspectos de controles e riscos. Tem representatividade junto as diversas áreas da empresa, como inovação, relação com investidores e área legal, com visão ampla e estratégica dos negócios, dos clientes e das potencialidades e particularidades do mercado.

Portanto, a empresa está plenamente alinhada com a questão de pesquisa proposta, em virtude de defender a forma de estudo de caso único, apresentando as principais características da empresa, os impactos e a estratégia adotada até o momento, em virtude da crise pandêmica de 2020.

### 3.1 Principais características da empresa

A empresa PBG, é uma empresa com sede em Santa Catarina e mais de 20 anos de atuação é líder em revestimentos cerâmicos da América Latina. Composto pelas marcas Portobello, Officina Portobello, Pointer e Portobello shop, conta com unidades fabris em Tijucas (SC) e Maceió (AL). A empresa é líder no mercado de revestimentos cerâmicos Premium, porém a fábrica aberta em Maceió, também procura atender outras classes, além dos Outlets Portobello situados em São Paulo e Santa Catarina.

O grupo emprega mais de 3.000 colaboradores, responsáveis pelo design e inovação de itens que lançam tendências na arquitetura e decoração no Brasil e produz 50 milhões de metros quadrados ao ano, com receita bruta superior a R\$ 1 bilhão. As marcas do grupo compartilham valores como inovação, sustentabilidade e design e estão distribuídas no mercado por meio da Portobello Shop, de lojas exclusivas, revendas em multimarcas e vendas diretas a grandes obras, com exportação para os cinco continentes e também o mercado interno, por meio de revendas multimarcas, da Portobello Shop e do canal de vendas para a engenharia.

É uma Empresa de capital aberto, com um “olhar Familiar”, começou em 1977 como refinadora de cana de açúcar em SC, e em 1979 iniciou suas atividades de Cerâmica e logo no ano de 1981 realizou suas primeiras exportações abrindo seu capital em 2008. Tornando-se a maior empresa de revestimentos cerâmicos da América Latina em 2012.

A empresa é administrada por um Conselho de Administração (C.A.) e uma Diretoria Executiva, de acordo com o que está regulamentado na Lei das S.A., no regulamento do Novo Mercado e com o Estatuto Social da Companhia, bem como possui um Conselho fiscal independente. Hoje é comandada pelo filho Cesar Gomes Jr, sucessor do fundador Cesar Bastos Gomes.

Os acionistas controladores, detém 54% do capital e exercem a governança familiar. Os 46% restantes, correspondem ao *Free Float* e estão bem distribuídos no mercado.

BLOCO DE CONTROLE



**Figura 1:** Controle acionário da PBG.

Fonte: site da empresa

A PBG participa da Anfacer - Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos, Louças Sanitárias e Congêneres, fundada em 1984. Representa institucionalmente a indústria brasileira de cerâmica. Constatamos que possui 63 associados fabricantes de cerâmica, com maior concentração nas regiões Sudeste e Sul e em expansão no Nordeste do país. O Brasil é um dos principais players do mercado mundial de revestimentos cerâmicos. Ocupa a terceira posição em produção e a segunda posição em consumo no mundo, além de ser o sexto no ranking das exportações. É um grande gerador de empregos, com cerca de 28 mil postos de trabalho diretos e em torno de 200 mil indiretos, em 2018, foram produzidos 871,9 milhões de metros quadrados para uma capacidade instalada de 1.161 milhões de metros quadrados. As vendas no mercado interno atingiram 769,2 milhões de metros quadrados e 100,5 milhões foram destinados ao mercado externo. Com o apoio da Apex-Brasil, esta associação desenvolve anualmente uma agenda de promoção e participação em feiras e eventos internacionais e a presença da indústria brasileira nos importantes acontecimentos mundiais de interesse do setor, tem sido fator fundamental para a consolidação da marca do produto cerâmico brasileiro e a ampliação de mercados, (relatório Anfacer, 2020).

Em relação ao acompanhamento dos principais concorrentes que compõem o Clusters cerâmico, podemos citar Grupo Eliane (do grupo norte-americano Mohawk Industries), Duratex e Cecrisa, são acompanhados pelo departamento de Marketing e Branding da empresa PBG, onde o desempenho e ações estratégicas destes e de outros concorrentes, são constantemente avaliados para compor inclusive as definições de suas próprias estratégias.

As inovações dos produtos são feitas internamente e os produtos são todos patenteados, e passam por um criterioso controle de sustentabilidade de replantio e reflorestamento, devido as extrações minerais. As vezes são contratados alguns *designers* externos para trabalhos específicos de criação. O último evento que a empresa participou foi da EXPO REVESTIR e é o principal evento de soluções em acabamentos para a construção civil da América Latina, é um evento eminentemente de negócios, conta com a participação de mais de duas centenas de expositores e público superior a 63 mil visitantes, procedentes de mais de 56 países. Em 2020 aconteceu em março no Transamérica Expo Center, em São Paulo. Evento simultâneo à feira EXPO REVESTIR, também acontece o Fórum Internacional de Arquitetura, Design e Construção e se consolida como o mais importante evento de conteúdo orientado do país e reúne, a cada edição, mais de 2,5 mil profissionais altamente qualificados.

A Portobello, líder em revestimentos na América Latina, recebeu o prêmio ADVB Empresa Cidadã 2018 na categoria Participação Comunitária, com o Programa Crescer. Fruto de uma parceria entre SESI, ADEC e Portobello, o programa visa disseminar a prática do esporte, desenvolvendo habilidades motoras e aptidão físicas, além dos valores do esporte (como cooperação e disciplina) entre crianças, de 6 a 13 anos de Tijucas (SC). No ano de 2019 a marca recebeu o troféu Corporate Vison Magazine (Reino Unido), o primeiro prêmio internacional da Portobello Shop, como a Melhor Franquia de Pedras para Decoração de Interiores de 2018.

#### **4. ANÁLISES DOS IMPACTOS DA CRISE**

Apesar da situação em que o país está vivendo por conta da pandemia pelo vírus do covid-19, o ramo de Construção Civil continuaram a trabalhar neste período. Os principais governos brasileiros, entendem que a construção civil está no mesmo patamar de atividades como segurança



e serviços de saúde, não sendo necessário a paralisação de suas atividades. Assim, o gestor entende que este fator impactou menos o setor cerâmico do que em outros ramos de atividades.

Mas logicamente, mudanças, adaptações foram realizadas, por motivos necessários ou conservadores e a empresa também tomou medidas em prol da segurança de seus colaboradores e clientes, para isso, foi criado um Comitê de Gestão com o objetivo de centralizar e alinhar as tomadas de decisões no enfrentamento ao Covid-19.

Os investimentos nos projetos de 2020 sofreram uma redução de 40%, como o plano de CAPEX - *capital expenditure*, que são as despesas de capital ou investimento em bens de capital, o montante despendido na aquisição ou introdução de melhorias de bens de capital. Embora foram mantidos os investimentos nos principais projetos estratégicos, tais como a segunda etapa do projeto “Lastras” e o crescimento no varejo com ampliação da rede de lojas Portobello Shop". Este projeto Lastras foi trazido da Itália, são pisos de grandes formatos com alta tecnologia.

Os investimentos na fábrica em construção no EUA - Portobello América (constituída em 2019), continuam sendo realizados, e tem o objetivo de suprir o mercado interno americano. Hoje trabalha como distribuidora local e o material já é exportado pronto do Brasil. Inicialmente o Brasil enviará a Matéria Prima da Portobello mineração (5 jazidas próprias e 3 alugadas) para os EUA, mas futuramente, em 2021/22 as extrações e fabricação serão no próprio local. Em relação a subida cambial, o impacto foi positivo, para a empresa, pois locais como Itália e Ásia afetados pela pandemia, deram mais abertura ao mercado americano, por serem seus principais concorrentes, além das exportações.

A fábrica de Maceió, em Maio de 2020, fechou a sua produção e a empresa realizou alguns afastamentos de seus colaboradores, com base no sancionamento da Medida Provisória 936, convertida na Lei 14.020/2020, que celebrar os acordos de redução proporcional de jornada e de salário e de suspensão temporária do contrato de trabalho, sem demissão. Até o mês de junho/20 a empresa não estabeleceu planos de demissões. O gestor também comenta, que além destas reduções na jornada de trabalho, (redução de 50% no parque fabril), a área administrativa trabalha em *home-office*, foram feitas negociações de prazos com fornecedores, clientes, renegociação de contratos de financiamento, além de se manterem conservadores com os investimentos, redirecionando R\$ 36 milhões para o ano de 2021.

Analisando alguns números do primeiro trimestre de 2020, com base nas demonstrações financeiras publicadas no 1T 2020, pode ser observado que as restrições geradas pelo avanço da pandemia começaram a acontecer na 2ª quinzena de março/20, com retração expressiva nas vendas, no varejo. No entanto, tais restrições não foram suficientes para impactar de forma significativa os números do primeiro trimestre, a receita líquida de R\$ 274 milhões foram 15% maiores que o ano anterior.

A empresa foi beneficiada pela variação cambial de 2020 (dólar), pois no mercado externo, as vendas cresceram 54% (em dólar 28%), fruto da expansão das exportações, da maturação da Portobello América nos EUA, além da valorização da moeda norte americana, o que contribui para o resultado. Em março/20 o mercado externo representou 18% das vendas, (o restante mercado interno), contra 13% em dezembro 2019 e atualmente o maior mercado externo é o da Argentina.

O resultado de caixa do trimestre é reflexo do bom desempenho das operações, com a geração de R\$ 50 milhões quando comparado ao 4T19, passando de R\$ 275 milhões para R\$ 325 milhões em 1T20. O EBITDA da empresa apresentou-se em R\$ 36 milhões no 1T20 enquanto o lucro líquido atingiu R\$ 21 milhões positivos contra R\$ 17 milhões negativos em 1T19. Com margens de 13% e 8%, respectivamente. O crescimento do EBITDA foi de R\$ 33 milhões comparado com período do 1T19, em função do aumento da margem bruta, da contenção de despesas e da maturação dos

novos negócios. Neste trimestre, houve o reconhecimento de créditos decorrentes de processos judiciais que representaram entradas adicionais ao caixa no médio prazo. Com isso a dívida líquida da empresa encerrou o primeiro trimestre de 2020 em R\$ 415 milhões, apresentando redução de R\$ 100 milhões quando comparado com o 1T19. Com o índice de endividamento controlado, em março de 2020 em 53% de dívidas sobre o ativo e no final de 2019 era 54%, a empresa apresenta condições favoráveis para suportar a crise. Adicionalmente, a provisão para devedores duvidosos, que representa a estimativa de risco de não realização dos recebíveis, não tiveram alterações significativas no valor, comparado com o que fora constituído no final de 2019.

As ações PTBL3 ON da empresa Portobello – PBG, apresentaram suas ações em 30/12/19 a R\$5,29, valor próximo de abertura de mercado em 03/01 de R\$ 5,34. Atingiu o pico em 24/01 em R\$ 6,60, mantendo um equilíbrio até final de fevereiro/2019. A partir desta data observamos que as ações começaram a baixar suntuosamente, chegando ao menor valor em 03/04 de R\$ 1,75. O preço das ações da empresa caiu no período da crise brasileira, mesmo sendo um ramo privilegiado. A empresa a partir desta data de 03/04, vem apresentando uma recuperação gradativa de suas ações, mas não acelerada, chegando à recuperação até 30/06 de aproximadamente 60%, comparados com os valores das ações de janeiro/20, na tabela 1.

**Tabela 1** – Valores das ações PTBL3 - Portobello

Data	30/12/19	24/01/20	31/01	03/02	21/02	03/04	30/04	29/05	30/06
Valor R\$	5,29	6,60	5,89	6,25	5,89	1,75	2,79	3,32	4,15

Fonte: obtido do site da Statusinvest.

Foi aprovado durante reunião do Conselho de Administração, realizada em 31 de março de 2020, um novo programa de Recompra de Ações, que autoriza a aquisição de até 3,9 milhões de ações, correspondendo a 2,5% do total de ações emitidas pela empresa e a 5% das ações em circulação (“free float”), com vigência até 31/03/2021. A Companhia até o dia 07 de maio de 2020 recomprou um total de 2,8 milhões de ações, mantidas em tesouraria. Este é um fato relevante e positivo para a empresa, solidifica os aspectos de segurança e confiança com os investidores.

Outro fato relevante, é que em junho e julho/20 haverá captação de R\$ 25 milhões referente empréstimos para reforço de caixa, seguindo uma agenda de estratégias deliberadas, antes mesmo da crise.

A empresa tem expectativas futuras e se declara confiante na retomada gradativa da economia brasileira, especialmente do segmento da Construção Civil. Porém, até a efetiva retomada do crescimento econômico, provavelmente terão um período de redução nas operações do setor, e consequentemente maior risco nos negócios. Até que tenham a retomada total da economia, a empresa estará focada na gestão do caixa e capital de giro, por exemplo, otimizando os estoques até o final do semestre pela redução de produção, ajustada a demanda estimada, sendo este o principal direcionador da otimização do capital de giro. Além de manter a solidez do balanço patrimonial, preparando-se para capturar rapidamente as oportunidades de negócios pós pandemia.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo, apresentar uma análise de como uma empresa que pertence ao cluster cerâmico, líder em seu mercado, está administrando os impactos da crise em 2020. O estudo foi realizado, na empresa Portobello – PBG, líder no mercado cerâmico na América Latina, situada na cidade de Santa Catarina.

Nos foi apresentada a especialidade detalhada da empresa no seu nicho de mercado e as soluções oferecidas que influenciam um perfil competitivo e inovador, capacitando-os a atingirem os seus objetivos, atuais e futuros, e passarem pelas adversidades que a crise pandêmica apresenta. As empresas são obrigadas a adquirir conhecimento externo e desenvolver a capacidade de absorção para desenvolver a magnitude da inovação e desempenho organizacional (Cassol, 2016). Nesse contexto, o protagonista do trabalho, além de saber fazer, deve apresentar, em muitos casos, a capacidade de identificar e selecionar o como fazer, a fim de se adaptar à situação específica que enfrenta (Ruas, 2005).

Nossos principais resultados, mostraram que o ramo da empresa PBG foi favorecido, pela continuidade dos trabalhos nas construções civis, que não tiveram paralisações de suas atividades, além do efeito cambial positivo à empresa. Somente na 2ª quinzena de março/20, pode ser observado uma retração expressiva nas vendas, no varejo, mas ainda, não foram suficientes para impactar de forma significativa os números do primeiro trimestre de 2020. Infelizmente o balanço patrimonial do 2T20, ainda não fora publicado, para seguirmos analisando. As tomadas de decisões moderadoras da empresa, como negociações e renegociações com clientes, fornecedores, bancos, reavaliações de investimentos, administração do caixa e capital de giro, e controle do índice de endividamento, também foram condições favoráveis para suportar a crise e seguir sustentando o desempenho da companhia. É fato que suas ações declinaram suntuosamente, mas também vem se recuperando gradativamente no final do primeiro semestre de 2020, à medida que há a maturação do cenário pandêmico.

As expectativas futuras da empresa baseiam-se na confiança da retomada gradativa da economia brasileira, especialmente do segmento da Construção Civil. Mas tem consciência que o controle e as ações pertinentes a este cenário, ainda deverão ser meticulosamente acompanhados, com muita atenção, para manter a solidez do balanço patrimonial, preparando-se para capturar rapidamente as oportunidades de negócios pós crise pandêmica.

As experiências vivenciadas pela empresa, aqui descritas, são exemplos a serem observados e podem ser postos em prática pelas demais empresas, pois a ideia de conhecimento, competência, competitividade e inovação, precisam estar presente em todos os empreendimentos. Como Zaccarelli (2008) aborda, a estratégia é como um jogo competitivo, bastante realista, onde se traduz, que a própria luta competitiva é agir em função do que os concorrentes já fizeram, ou irão fazer.

Pretendemos, com esta abordagem, contribuir com os aspectos teóricos e práticos para as empresas, quanto as estratégias de adaptações, reestruturações e gerenciamentos deste cenário, além de contribuir para a formação de expectativas empresariais favoráveis a longo prazo.

Para futuros trabalhos, sugere-se que seja abordado o impacto da crise no decorrer dos demais meses de 2020, apontando outros acontecimentos por implicação desta crise. Também poderão ser analisadas as implicações positivas e negativas, nos concorrentes de negócios dos clusters cerâmicos, com estudos comparativos de desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Anfacer (2020) - Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos, Louças Sanitárias e Congêneres. *Relatório Panorama 2020*. <https://www.anfacer.org.br/>
- Asheim, B. T., & Coenen, L. (2005). *Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters*. *Research Policy*, 34(8), 1173–1190.

- Arthur, W.B. (1990). Clusters de localização do Vale do Silício: aumentar os retornos implica monopólio. *Mathematical Social Sciences* 19, 235-251.
- Baptista, R & Swan, P., (1998). *As firmas em clusters inovam mais?* Política de pesquisa. 27: 525-540.
- Baldwin, R.; Weder Di Mauro, B., (2020) *Economics in the Time of Covid-19*. A VoxEU.org. CEPR Press Book, 2020.
- Bell, G. G. (2005). Clusters, networks, and firm innovativeness. *Strategic Management Journal*, 26(3), 287–295.
- Boletim Macrofiscal (2020). *Governo Federal - www.gov.br > pt-br > centrais-de-conteudo > publicacoes > boletins*.
- Campos R.R, Nicolau J. A, Cário SA F., (1998). *Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Âmbito do Mercosul e Proposições de Políticas de C&T - O Cluster da Indústria Cerâmica de Revestimento em Santa Catarina: um caso de sistema local de inovação* - Departamento de Economia da UFSC.
- Cassol, A., Gonçalves, C.R & Ruas, L. R., (2016). Redefinindo o relacionamento entre o capital intelectual e a inovação: o papel mediador da capacidade de absorção. *BAR – Brazilian Administration Review*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, art. 1, e150067, Oct. /Dec. 2016
- Courlet, C. (1993). *Nova Dinâmica de Desenvolvimento e Sistemas Industriais Localizados*. Ensaio FEE, Porto Alegre, 14(1): 9-25.
- Garcia, R; Motta, F; Scur, G; Lupatini, M & Cruz-Moreira, J, R., (2005). *Esforços inovativos de empresas no Brasil uma análise das indústrias têxtil-vestuário, calçados, móveis e cerâmica*. São Paulo em Perspectiva. vol.19 no.2 São Paulo.
- Gil, A. C., (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Harvard Business Review, (2013). *Big Data: o futuro da informação e dos negócios*. [S.l.]: Serasa Experian, 2013. 24 p.
- Huang, C., & Wang, Y., (2018). Evolution of network relations, enterprise learning, and cluster innovation networks: the case of the Yuyao plastics industry cluster. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(2), 158-171.
- Huggins, R., (1997). *Competitiveness and the Global Region: The Role of Networking*. In: SIMMIE, James (ed.) *Innovation, Networks and Learning Regions?* London: Jessica Kingsley. P. 101-123.
- Imai, N, Cori, A., Dorigatti, I. & Baguelin, M., (2019). Report 3: transmissibility of 2019-nCoV. *British Medical Journal Publishing Group*, [S.l.], 2020. Disponível em: <https://www.imperial.ac.uk/media/imperialcollege/medicine/sph/ide/gidafellowships/Imperial-2019-nCoV-transmissibility.pdf>.
- Krugman, P., (1991). *Geography and Trade*, MIT Press, Cambridge.
- Lawson, C & Lorenz, C., (1999). *Aprendizagem coletiva, conhecimento tácito e capacidade de inovação regional*. Estudos Regionais, 33: 305-317.
- Lin, Q., Zhao, S., Gao, D.& He, D., (2020). A conceptual model for the coronavirus disease 2019 (Covid-19) outbreak in Wuhan, China with individual reaction and governmental action. *International Journal of Infectious Diseases*, [S.l.], v. 93, p. 211-216, 2020.
- Lorenzen, M., & Maskell, P., (2004). *The cluster as a nexus of knowledge creation*. In P. Cooke & A. Piccaluga (Eds.), *Regional economies as knowledge labs: 77-92*. London: Edward Elgar.
- Malmberg, A., & Maskell, P., (2002). The elusive concept of location savings: For a theory based on knowledge of special clustering. *Environment and Planning A*. 34: 429-449.

- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2006). *Fundamentos de metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2010). *Metodologia Científica*. Atlas, 6 ed. São Paulo.
- Maskell, P. & Malmberg, A., (1999). Localized learning and industrial competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*, 23: 167-185.
- Maskell, P., (2001). *Towards a theory based on knowledge of the geographic cluster*. *Industrial and Corporate Change*.10: 921-943.
- Mckibbin, W. & Fernando, R., (2020). *The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios*. CAMA Working Paper, [S.l.], 19/2020. Disponível em: <http://henryjenkins.org>
- OCDE – *Organização para cooperação e o desenvolvimento econômico*. Disponível em: <http://www.oecd.org/newsroom/global-economy-faces-gravest-threat-since-the-crisis-coronavirus-spreads.htm>. Acesso em: 2 abr. 2020.
- Parhankangas, A., & Arenius, P., (2003). *From a corporate venture to an independent company: a base for a taxonomy for corporate spin-off firms*. *Research Policy*, 32(3), 463-481.
- Porter, M.E., (1998). *On competition: A Harvard Business review book*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Porter, M.E., (1998a). " *Clusters and competition: new agendas for companies, governments and institutions* ". Harvard Business School Working Paper No. 98-080.
- Porter, M.E., (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Billing and Children Ltd., Worcester.
- Pouder, R e St. John, C.H., (1996). Hot spots and blind spots: Geographic clusters of companies and innovation. *Academy of Management Review*. 21: 1192-1225.
- Roubini, N. A., (2020). *Greater Depression? Project Syndicate*, [S.l.], p. 1-5, 24 mar/2020. Disponível em: <https://www.project-syndicate.org/commentary/coronavirus-greater-great-depression-by-nourie-roubini-2020-03>.
- Ruas, R. L, Antonello, C.& Boff, L. (2005). *Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Statusinvest. (2020) – *Plataforma de investimentos*. <https://statusinvest.com.br/>
- Swann, P., (1993). *Can high-tech services thrive if high-tech manufacturing doesn't work?* Working Paper # 143, Business Strategy Center, London Business School.
- Tollman, S., Jenkins, M., Henrique, N., & Pinch, S. (2004). Knowledge, clusters and competitive advantage. *Management Review Academy*. 29: 258-271.
- Yin, R.K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*, Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Zaccarelli, S.B, Telles, R., Siqueira, J.P.L, Boaventura, J.M.G & Donaire, D. (2008), *Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios*, Atlas, São Paulo.
- Zahra, S.A & George, G., (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, v.27, n.2, p. 185-203,2002.