

# INOVAR É DESENVOLVER A INDÚSTRIA DO FUTURO

30 CASOS DE INOVAÇÃO  
DE PEQUENAS, MÉDIAS  
E GRANDES EMPRESAS

**mei**  
MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL  
PELA INOVAÇÃO

**SEBRAE**

**CNI**

Confederação Nacional da Indústria  
PELO FUTURO DA INDÚSTRIA

## Inovação de Processo

- Tijucas (SC)
- Grande porte
- 2.000 colaboradores

# Portobello Grupo

## REVESTIMENTOS COM ARTE E HISTÓRIA

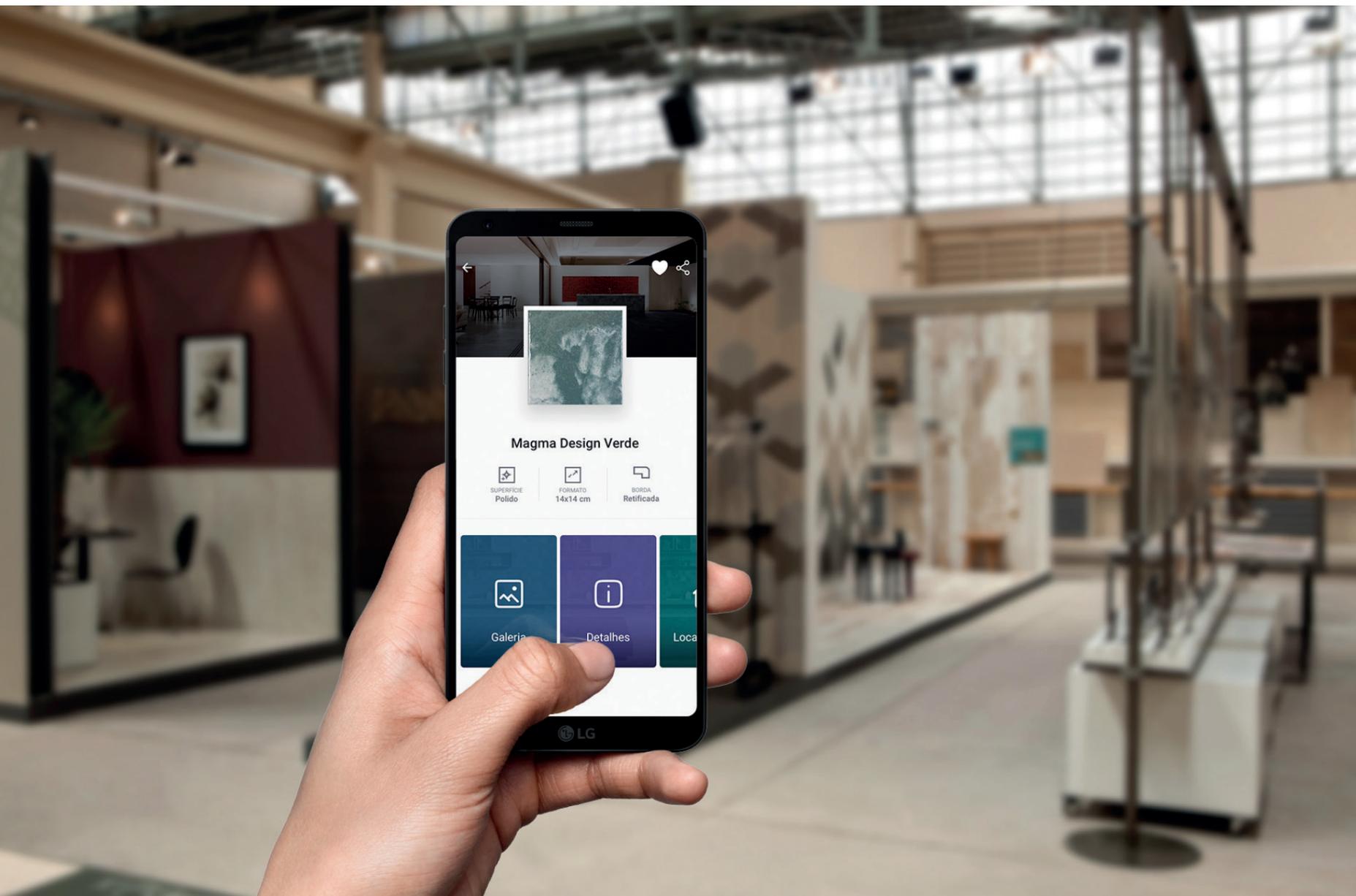
A Portobello, conhecida empresa fabricante de pisos cerâmicos, concebeu, estruturou e implantou um sistema robusto de desenvolvimento de novos produtos. Posicionada no segmento superior, a ceramista catarinense possui um ciclo de desenvolvimento muito bem estruturado para criar novos produtos, que começa com o estímulo ao surgimento de novas ideias, produzidas internamente ou advindas de parceiros, passa pela construção de identidades para cada nova linha e culmina com uma estratégia de comercialização que inclui a capacitação dos canais de vendas da rede de lojas credenciadas.

Com um processo de desenvolvimento de produtos e de inovação muito bem estruturado, a empresa alcançou uma forte conexão com seu público-alvo por meio de profissionais do mundo da arquitetura, do design e da construção. São esses profissionais que conseguem traduzir tendências novas e elementos emergentes para as novas coleções, contribuindo para renovar constantemente a linha de produtos da Portobello e manter o dinamismo da marca e o apelo aos consumidores.

O ciclo de desenvolvimento de novos produtos, realizado anualmente, culmina com o lançamento de novas famílias de produtos na mais tradicional feira do setor – a Revestir. É lá que a marca catarinense é aguardada por revendedores e profissionais da construção e onde ela renova seu apelo comercial e reforça seu posicionamento no mercado.

*Tradicional fabricante de cerâmica catarinense incorpora elementos artísticos e históricos em suas linhas de produtos por meio de um processo inovador e bem estruturado, consolidando sua posição em patamar superior no seu segmento.*





Com sede em Santa Catarina, a Portobello foi fundada em 1979 com o propósito de fabricar e comercializar revestimentos cerâmicos (pisos e azulejos). Emprega duas mil pessoas e seu faturamento anual já ultrapassa R\$1 bilhão. A principal fábrica situa-se em Tijucas, uma pequena cidade de 36 mil habitantes, localizada a 50 km ao norte da capital do estado, Florianópolis. Uma segunda fábrica do grupo, de dimensões substancialmente menores, foi implantada

em Alagoas, em 2015. A Portobello exporta para América Latina, Estados Unidos, Austrália e para polos da Europa, embora o mercado doméstico seja, de longe, o principal alvo.

A empresa possui 150 lojas no país, sendo 15 próprias, identificadas pela marca Portobello Shop, com portfólio exclusivo e equipes de vendedores formadas por arquitetos ou designers.

Os produtos da Portobello destacam-se pela diferenciação. A marca definitivamente não está posicionada entre os fabricantes que utilizam o atrativo de preços baixos para enfrentar a concorrência. Muito pelo contrário, a empresa definiu a estratégia de valorizar a qualidade de seus produtos, a sua reputação técnica, o apelo ao design, ao estilo, à cultura e à moda, bem como os serviços associados, sejam eles comerciais ou técnicos.

O processo por meio do qual a Portobello assegurou a consistência dessa inserção comercial diferenciada inclui um conjunto de ações compartilhadas entre várias áreas da empresa – notadamente, as diretorias de inovação e a de novos negócios, a área de soluções construtivas e a robusta equipe de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

## ALICERCES DA INOVAÇÃO

A Portobello conta com três grandes alicerces de inovação. O primeiro consiste no que poderia ser considerado o processo clássico de P&D, ligado a materiais, novos ou melhorados, e técnicas de fabricação das peças de revestimento. Na equipe, composta por 18 profissionais, prevalecem engenheiros de materiais e químicos, responsáveis pelos produtos, ao lado de profissionais de engenharia de outras especialidades que cuidam dos processos de fabricação. A incorporação de novas tecnologias – como o uso de grandes prensas, a laminação, a impressão do design nas peças, a digitalização do processo – demanda da equipe de P&D esforços coordenados com a área industrial e a de desenvolvimento de produtos. O volume de trabalho é intenso, já que anualmente a empresa renova 25% do seu portfólio.



O segundo alicerce envolve os processos de instalação das peças de revestimento, sabidamente uma atividade dependente de profissionais da construção civil, que nem sempre possuem os atributos necessários de qualificação técnica, o que representa uma importante restrição ao desenvolvimento de boas soluções construtivas e ao uso dos produtos da Portobello.

Um exemplo disso são as placas de dimensões maiores, que, por um lado, proporcionam ganhos de produtividade, mas, por outro, dependem de processos de instalação mais qualificados, que eventualmente exigem o uso de novos recursos e métodos. Recebidos com certa resistência, esses formatos demoraram para ganhar espaço no mercado. Hoje são comuns as placas nas dimensões 60x60, 90x90 e até 120x120cm.

De nada adiantaria aumentar as dimensões das placas de revestimento para ganhar produtividade se, ao mesmo tempo, não surgissem soluções de instalação para garantir eficiência nos processos construtivos e para atender, principalmente, aos escritórios de arquitetura e engenharia e às empresas construtoras. Afinal, os revestimentos de piso e de parede não enfrentam concorrência apenas entre os diversos fabricantes, eles disputam também com outras técnicas construtivas, que utilizam outros materiais.

O terceiro alicerce do processo de inovação é a criação de novas coleções. A partir desse ponto, a Portobello inovou substancialmente, trazendo elementos de história, arte e cultura, por meio de processos sistematicamente organizados de captação de novos conhecimentos e de antecipação de tendências.

A inovação na Portobello é, portanto, uma atividade que integra diversas áreas que devem ser compreendidas dentro de uma estratégia unificada.

As iniciativas principais de definição dos novos produtos e renovação permanente dos apelos comerciais de cada

*A Portobello inovou substancialmente, trazendo elementos de história, arte e cultura, por meio de processos sistematicamente organizados de captação de novos conhecimentos e de antecipação de tendências.*

coleção estão abrigadas na Diretoria de Inovação. É nessa área, sob a responsabilidade da diretora Cristiane Ferreira, que se desenvolve o ciclo anual de novos produtos. Para que esses lançamentos sejam feitos regularmente, foi implantado um processo detalhadamente estruturado envolvendo – no todo ou em partes – as três diretorias relacionadas à inovação: a de Novos Negócios, a de P&D e a de Inovação e Branding.

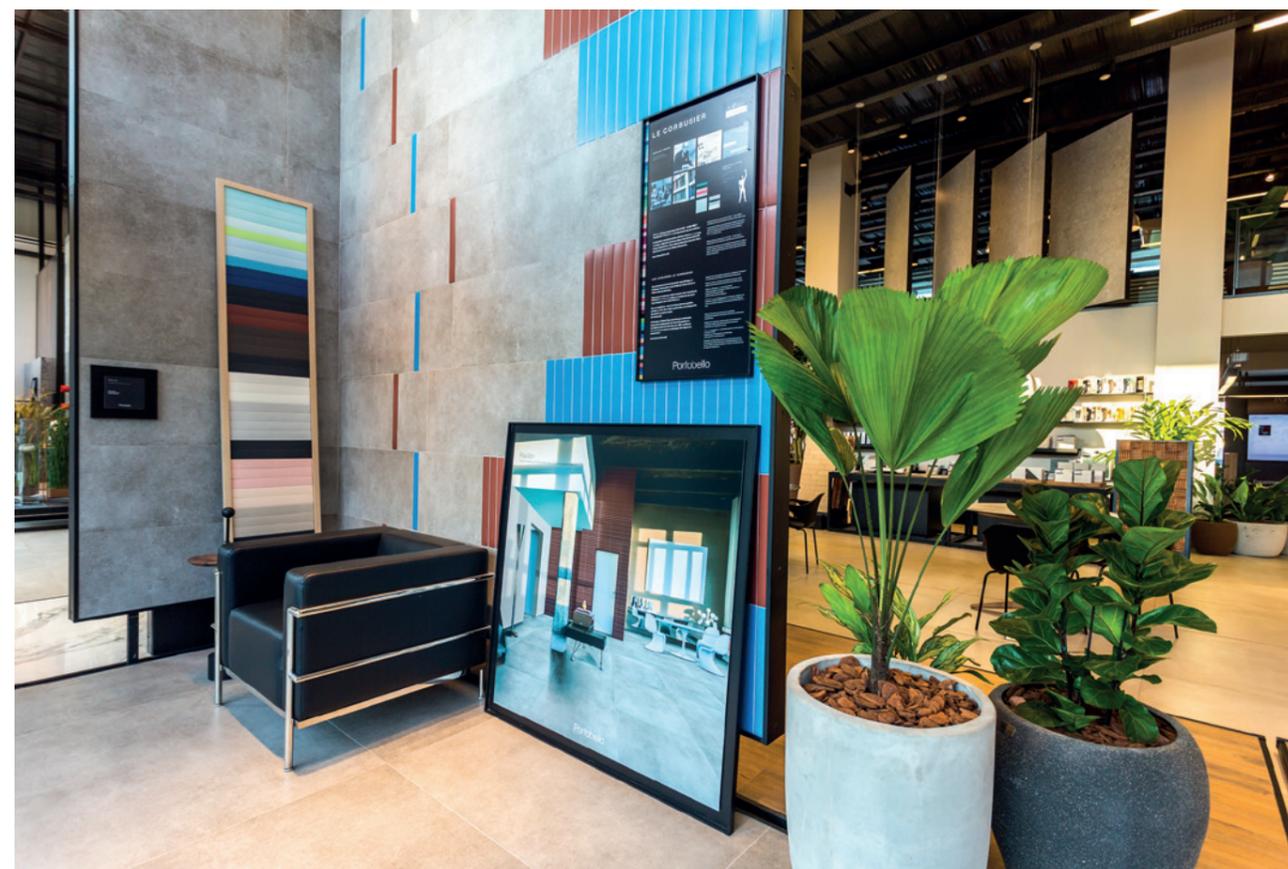
## VISÃO INTEGRADA

Uma das características distintivas da atividade da Portobello é a natureza altamente técnica de seus produtos, verificada tanto na fabricação quanto na instalação, um serviço que a empresa transformou em um novo negócio. Para isso, a Portobello desenvolveu novas tecnologias e projetos, muitas vezes, absorvendo profissionais ou projetos diretamente do mercado, abrigando-os em um processo de incubação acelerado, até consolidar negócios promissores e sustentáveis.

O primeiro estágio do ciclo de desenvolvimento envolve a colaboração de profissionais do universo da arte, da cultura, da história e do design, que realizam viagens internacionais para recolher elementos inspiradores. O segundo estágio é o de assimilação e formalização das tendências, discutidas em reuniões de trabalho internas. Inicialmente, os profissionais estudam separadamente as aplicações para áreas internas e banheiros, de um lado, e áreas externas e cozinhas, de outro. Depois, as equipes de design são integradas e começam efetivamente o trabalho de concretização da criação.

A descrição resumida dos elementos objetivos que caracterizam cada uma das fases do processo anual de criação e desenvolvimento de novos produtos – que culmina no lançamento das novas linhas na Feira Revestir e no **Caderno de Tendências Portobello + Arquitetura** – não faz jus à riqueza que ocorre ali. Nas palavras de Cristiane Ferreira, que lidera o processo, é fundamental *“sermos capazes de transformar os sonhos dos clientes em realidade”*, para criar vínculos afetivos duradouros com a casa e, conseqüentemente, com os produtos da marca Portobello.

A construção ou reforma de uma residência é um investimento de longo prazo, que merece se materializar e perdurar. É isso que assegura a satisfação dos clientes e a longevidade da marca perante os consumidores.



## FONTES DE INSPIRAÇÃO

Uma breve descrição de algumas linhas da coleção 2018 fornece elementos sobre as diferentes fontes de inspiração e sobre o processo criativo. Com nomes instigantes e sugestivos, como Belgique, Chelsea, Ecodiversa, Ecollection, Forma, Harpa, Jackie, Le Cementine, Malibu, Marmi Classico, Ms. Barcelona, Paris e Paysage, cada linha revela suas inspirações. A linha Belgique é assim descrita pela Portobello:

A Pierre Blue ou Blue Stone é uma pedra da categoria dos *limestones* típica da Bélgica. Belíssima, essa pedra traz pequenos fósseis que se destacam em sua superfície escura e azulada. Belgique é uma ousadia de design através de uma fusão entre o Blue Stone e o concreto. Um material que não existe na natureza, que foi criado através do design. Esse novo material expressa a pluralidade contemporânea e foi interpretado em três tons, o cinza azulado mais escuro, o Avalon, um cinza mais claro que também ocorre na natureza, e o Clair, um *off-white* elegantíssimo!

Um exemplo mais abstrato na origem que ganhou conteúdo e forma por meio do processo criativo da indústria catarinense é a linha Jackie, assim descrita pela Portobello:

Jackie, um eterno ícone do bom gosto que deu nova perspectiva à moda, arte e cultura nos vibrantes anos 60 é a inspiração para uma proposta de decoração de paredes atemporal e elegante. A textura sutil que reproduz uma superfície de concreto com acabamento em areia finíssima apresenta-se em uma cartela de cores de tons pálidos e sempre contemporânea, que se integra à proposta cromática de toda a Coleção.

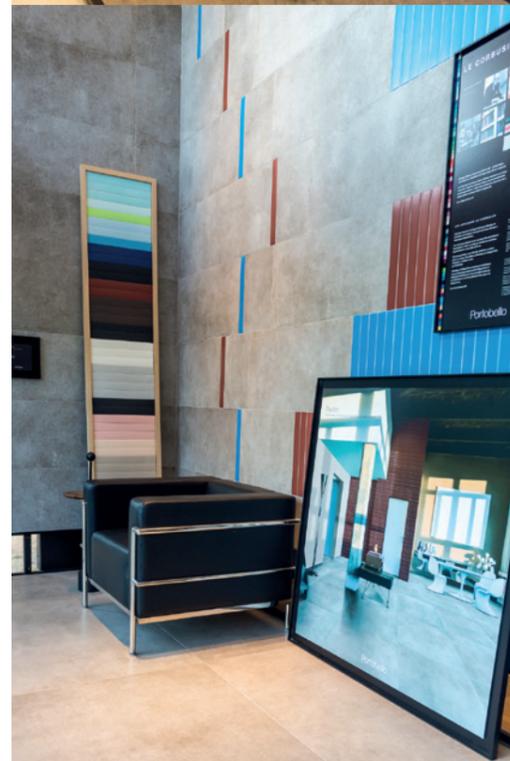
## CANAIS DE VENDAS

A venda dos revestimentos e de outros produtos do segmento trabalha com elementos de natureza técnica, porém a criatividade da Portobello levou esse processo a um estágio superior. Os produtos originários do novo processo de criação possuem uma inspiração, uma história e um conjunto vasto de conhecimentos associados que demandam uma capacitação especial da equipe de vendas.

A Portobello possui quatro canais de comercialização claramente definidos: lojas, revendas, engenharia e exportação. A rede de lojas que representa os produtos da Portobello exigiu atenção da empresa para transmitir os conhecimentos associados às novas linhas de produtos, de acordo com a estratégia de inovação.

Diferentemente dos parâmetros técnicos de uma peça de revestimento, como dimensão, espessura e resistência mecânica, os elementos de design construídos em cada novo lançamento da Portobello demandam pessoas com aptidões, perfis e conhecimentos muito diferentes daqueles que se encontram costumeiramente no segmento comercial de materiais de construção. Proporcionar esse conhecimento para uma rede com uma centena e meia de lojas é um enorme desafio.

*Os produtos originários do novo processo de criação possuem uma inspiração, uma história e um conjunto vasto de conhecimentos associados que demandam uma capacitação especial da equipe de vendas.*



Nas poucas lojas próprias da empresa, existem, em graus variáveis, vendedores habilitados com formação profissional e um discurso apropriado a respeito de arquitetura e design. Para suprir essa necessidade nas lojas representantes, a Portobello investiu na construção de um programa atraente de capacitação de profissionais, acompanhado de instrumentos de divulgação dos produtos para facilitar a compreensão do processo de criação, desde suas origens, em lugares ou períodos muito diferentes. Ainda assim, havia mais perguntas do que respostas.

Como traduzir o estilo de vida de uma cidade, por exemplo, Copenhagen ou de um país como a Islândia, em um conjunto de produtos de revestimento culturalmente adaptados à realidade brasileira dos consumidores típicos dos produtos da Portobello? Ou como criar valor para o cliente e para a marca Portobello mostrando a riqueza de significados e o uso de porcelanato inspirado na pedra lombarda (pietra lombarda)? E mais: como produzir uma mensagem que atraia o interesse do consumidor, em qualquer faixa de renda ou categoria de consumo, rotineiramente invadido por múltiplos anúncios comerciais?

Para não perder as histórias relevantes, interessantes, portadoras de valores e conceitos com os quais os consumidores sejam capazes de identificar-se, a Portobello tornou o *storytelling* associado às novas coleções um elemento de vendas.

No caso das vendas diretas para as construtoras, a Portobello formou uma equipe de quase 100 profissionais com sólida formação técnica em arquitetura e engenharia para estabelecer um relacionamento eficaz e evitar assimetrias de conhecimento entre compradores e vendedores. São esses profissionais que estão aptos a oferecer soluções adequadas em revestimentos para os diferentes tipos de edificações.



## IDENTIDADE PRÓPRIA

A cerâmica de revestimento não é propriamente um produto com grandes oportunidades inovativas, tampouco suas aplicações e processos produtivos podem ser considerados um grande celeiro de oportunidades tecnológicas. O padrão competitivo da indústria e as práticas de mercado que enfatizam preços e custos – frequentemente deixando, em segundo plano, a qualidade e a diferenciação com consistência – são mostras disso.

Contra essa visão convencional, a Portobello desenvolveu um processo de inovação robusto, com desenvolvimento tecnológico nos produtos, na fabricação, nas técnicas construtivas e na criação de novas coleções, sempre com uma identidade exclusiva.

Mais do que simplesmente desenvolver novos produtos ou novas coleções, a Portobello instituiu um processo consistente e bastante estruturado de desenvolvimento de novas linhas de produtos, associando capacidades simbólicas. Conseguiu, com isso, criar para si segmentos de mercado que escapam da vala comum. Inovação pode estar em qualquer lugar. Esta é maior lição.



 [www.cni.com.br](http://www.cni.com.br)

 [/cnibrasil](https://www.facebook.com/cnibrasil)

 [@CNI\\_br](https://twitter.com/CNI_br)

 [@cniibr](https://www.instagram.com/cniibr)

 [/cniweb](https://www.youtube.com/c/cniweb)

 [/company/cni-brasil](https://www.linkedin.com/company/cni-brasil)

 [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

 [/sebrae](https://www.facebook.com/sebrae)

 [@sebrae](https://twitter.com/sebrae)

 [@sebrae](https://www.instagram.com/sebrae)

 [/sebrae](https://www.youtube.com/c/sebrae)

 [/sebrae](https://www.linkedin.com/company/sebrae)

