

Roger Goulart Mello  
Patrícia Gonçalves de Freitas  
(Organizadores)

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA  
& MULTIPLICIDADES DA  
**Gestão**  
**Contemporânea**



2020



Roger Goulart Mello  
Patrícia Gonçalves de Freitas  
(Organizadores)

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA  
& MULTIPLICIDADES DA  
**Gestão**  
**Contemporânea**



2020

2020 by Editora e-Publicar  
Copyright © Editora e-Publicar  
Copyright do Texto © 2020 Os autores  
Copyright da Edição © 2020 Editora e-Publicar  
Direitos para esta edição cedidos à Editora e-Publicar  
pelos autores.

**Editora Chefe**  
Patrícia Gonçalves de Freitas  
**Editor**  
Roger Goulart Mello  
**Diagramação**  
Roger Goulart Mello  
**Projeto gráfico e Edição de Arte**  
Patrícia Gonçalves de Freitas  
**Revisão**  
Os Autores

## APLICAÇÃO ESTRATÉGICA E MULTIPLICIDADES DA GESTÃO CONTEMPORÂNEA, Vol. 1

Todo o conteúdo dos artigos, dados, informações e correções são de responsabilidade exclusiva dos autores. O download e compartilhamento da obra são permitidos desde que os créditos sejam devidamente atribuídos aos autores. É vedada a realização de alterações na obra, assim como sua utilização para fins comerciais.

A Editora e-Publicar não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

### Conselho Editorial

Dr<sup>a</sup> Cristiana Barcelos da Silva – Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro

Dr<sup>a</sup> Elis Regina Barbosa Angelo – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Dr. Rafael Leal da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Dr. Fábio Pereira Cerdera – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Dr<sup>a</sup> Danyelle Andrade Mota – Universidade Tiradentes

Me. Doutorando Mateus Dias Antunes – Universidade de São Paulo

Me. Doutorando Diogo Luiz Lima Augusto – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Me. Doutorando Francisco Oricelio da Silva Brindeiro – Universidade Estadual do Ceará

M<sup>a</sup> Doutoranda Bianca Gabriely Ferreira Silva – Universidade Federal de Pernambuco

M<sup>a</sup> Doutoranda Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Me. Doutorando Milson dos Santos Barbosa – Universidade Tiradentes

M<sup>a</sup> Doutoranda Jucilene Oliveira de Sousa – Universidade Estadual de Campinas

M<sup>a</sup> Doutoranda Luana Lima Guimarães – Universidade Federal do Ceará



2020



M<sup>a</sup> Cristiane Elisa Ribas Batista – Universidade Federal de Santa Catarina

M<sup>a</sup> Andrelize Schabo Ferreira de Assis – Universidade Federal de Rondônia

Me. Daniel Ordane da Costa Vale – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Me. Glaucio Martins da Silva Bandeira – Universidade Federal Fluminense

Me. Jose Henrique de Lacerda Furtado – Instituto Federal do Rio de Janeiro

M<sup>a</sup> Luma Mirely de Souza Brandão – Universidade Tiradentes

Dr<sup>a</sup>. Rita Rodrigues de Souza - Universidade Estadual Paulista

Dr. Helio Fernando Lobo Nogueira da Gama - Universidade Estadual De Santa Cruz

Dr. Willian Douglas Guilherme - Universidade Federal do Tocantins

Dr<sup>a</sup>. Naiola Paiva de Miranda - Universidade Federal do Ceará

Dr<sup>a</sup>. Dayanne Tomaz Casimiro da Silva - UFPE - Universidade Federal de Pernambuco

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

A642 Aplicação estratégica e multiplicidades da gestão contemporânea [recurso eletrônico] / Organizadores Roger Goulart Mello, Patrícia Gonçalves de Freitas. – Rio de Janeiro, RJ: e-Publicar, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-87207-88-9

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. 3. Gestão contemporânea. I. Mello, Roger Goulart, 1992-. II. Freitas, Patrícia Gonçalves de, 1992-.

CDD 658.4

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

**Editora e-Publicar**

Rio de Janeiro – RJ – Brasil

contato@editorapublicar.com.br

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



2020





# CAPÍTULO 12

## A TRAMONTINA: UM ESTUDO DE SUAS VANTAGENS COMPETITIVAS À LUZ DE SUA HISTÓRIA E DE SUA EVOLUÇÃO

Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato, Universidade Federal do Espírito Santo

Maria Gabriela Aguiar Mariani, Universidade Federal do Espírito Santo

Raphaëla Oliveira Silvestre Bento, Universidade Federal do Espírito Santo

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal identificar as principais vantagens competitivas criadas pela empresa Tramontina como forma de melhorar a sua posição no mercado em face de seus concorrentes e de conquistar novos consumidores. Para isso, foi abordado o conceito de estratégia e o que caracteriza vantagens competitivas estabelecendo as inter-relações entre elas bem como apresenta de que forma a inovação, a diferenciação, a diversificação e o design se constituem como vantagens competitivas e como são identificadas na empresa Tramontina. A Tramontina investe em inovações e prima pela qualidade de seus produtos como fator de diferenciação bem como pelo design e pela diversificação dos mesmos. A empresa busca atribuir às suas peças qualidade, beleza, sofisticação, praticidade, durabilidade e acabamento diferenciado como resultado de investimentos em tecnologia e com a incorporação de cristais e de metais nobres como ouro e prata valorizando, assim, ainda mais os seus produtos e buscando superar as expectativas de seus clientes.

**PALAVRAS-CHAVES:** Estratégias, Vantagens Competitivas, Tramontina.

### INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo principal identificar as principais vantagens competitivas criadas pela empresa Tramontina como forma de melhorar a sua posição no mercado em face de seus concorrentes e de conquistar novos consumidores a partir de um processo de inovação e de investimento em pesquisa. A metodologia adotada para se alcançar esse propósito se constituiu na utilização, principalmente, de fontes secundárias como livros, artigos científicos, teses e dissertações bem como na consulta a sites oficiais.

Nesse artigo é abordado o conceito de estratégia com base no pensamento de diferentes autores e o que caracteriza vantagens competitivas estabelecendo as inter-relações entre elas e evidenciando a importância da estratégia como condição para se alcançar os objetivos organizacionais e das vantagens competitivas enquanto elemento essencial para que a empresa se torne menos vulnerável às mudanças intrínsecas ao mercado, supere seus concorrentes e alcance novos clientes seja em âmbito nacional e/ou internacional.



Além disso, é analisado, de que forma a inovação, a diferenciação, a diversificação e o design se constituem como vantagens competitivas e busca retratar a trajetória da empresa Tramontina, compreendendo o seu surgimento, a sua história e a sua evolução bem como identificar suas vantagens competitivas à luz do seu processo de inovação, diferenciação, diversificação e de incorporação do design em seus produtos. Neste contexto, é apresentado como a empresa confere às suas peças qualidade, beleza, sofisticação, praticidade e durabilidade buscando superar as expectativas de seus clientes.

Nas considerações finais serão apresentadas as correlações entre o arcabouço teórico, notadamente, no que diz respeito às vantagens competitivas e os aspectos abordados no âmbito da empresa Tramontina evidenciando a adoção de sua estratégia e como ela contribui para que a empresa enfrente os seus concorrentes.

## **ESTRATÉGIA E VANTAGENS COMPETITIVAS**

A principal concepção na busca pela formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao meio no qual ela está inserida assim como enfrentar a competição que vigora no mercado. De acordo com Porter (1989, p.1), “a estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”

A estratégia também é entendida como um modelo integrador entre os objetivos e as políticas das ações da empresa. Neste contexto, na visão de Mintzberg et al (2000), o conceito de estratégia pode ser compreendido a partir dos 5Ps, que são: estratégia como plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto.

A estratégia enquanto plano ocorre quando as ações desenvolvidas são previamente pensadas antes de serem colocadas em prática e são feitas de forma consciente e não por impulsos. A estratégia como padrão é aquela que surge durante o planejamento estratégico e segue sendo realizada pelas empresas de forma padrão, ou seja, sem grandes alterações ao longo dos anos. A estratégia como posição é vista como uma maneira de posicionar recursos para apresentar maiores chances de derrotar um inimigo ou um concorrente. Na estratégia como perspectiva deve-se ter uma visão geral dos sentimentos humanos das pessoas envolvidas no planejamento. Ela tem um conceito abstrato e trabalha com a intuição. Enquanto na estratégia como pretexto, ela é um motivo para enganar um concorrente ou um competidor.





Para o desenvolvimento e a formulação do planejamento estratégico, “torna extremamente relevante que a empresa tenha bem estabelecido a forma como competirá, para que, conseqüentemente, tenha objetivos, metas e políticas bem traçadas para o alcance da estratégia” (TREINTA et al, 2012, p.741). Com a diversidade de conceitos e definições sobre estratégia, Mintzberg et al (2000), ressalta que várias escolas de estratégias foram formadas, ao longo das décadas, com o objetivo de criar uma vantagem competitiva para as empresas se posicionarem à frente de seus concorrentes. Segundo o autor, dentre as escolas, a que mais se destacou em relação à implementação de resultados nas empresas foi a escola do Posicionamento.

A escola do Posicionamento tem como principal autor Michael Porter. Para ele (1986), o posicionamento de uma empresa determina se sua rentabilidade está abaixo ou acima da indústria, ou seja, evidencia a definição de estratégia como posição, uma vez que esta é capaz de definir, em grande medida, o sucesso ou o fracasso de uma organização.

Porter (1985) afirma que a intensidade da concorrência em uma indústria tem origem em sua estrutura econômica, sendo dependente das cinco forças competitivas básicas, as quais determinam a rentabilidade e a atratividade de uma indústria, que são: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

As Cinco Forças de Porter determinam a perspectiva de lucro do setor, que é aferido por meio do retorno no longo prazo. Porter (1986) afirma que a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades. Desta forma, o objetivo final do processo estratégico é permitir que a empresa escolha e implemente uma estratégia que crie vantagem competitiva. Em geral, uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes. Neste contexto, Porter (1986) aponta que cabe às empresas decidirem qual estratégia genérica adotará com vistas a criar suas vantagens competitivas, as quais podem ser estratégias de Custos, Diferenciação ou Foco. A primeira está ligada a busca, por parte da empresa em se distinguir dos seus concorrentes pela determinação de preços baixos. A segunda se relacionada à percepção de valor, por parte do cliente, em relação a um produto ou a um serviço diferenciado ofertado pela empresa. A terceira é voltada para a definição de um público específico.



De acordo com Porter (1989) vantagens competitivas se originam dos valores que a empresa consegue criar para os seus clientes, sem afetar a sua sensibilidade nas variações de preço, caso contrário a indústria se mostrará inviável no longo prazo. A necessidade em satisfazer o comprador é primordial para o sucesso de um empreendimento, no entanto, apenas essa demanda não é o suficiente, pois a rentabilidade da organização será determinada de acordo com o agente que reconhece o valor criado pela empresa com vistas a estabelecer a melhor forma de obter vantagem competitiva a partir do conhecimento de sua estrutura.

Segundo Porter (1985), o que diferencia uma empresa de outra é o conjunto de atividades que executa e quais as que desempenham melhor do que os seus concorrentes. Com isso, um fator que precisa de atenção para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva é compreender a perspectiva do consumidor e da organização. Analisar a perspectiva do consumidor significa determinar quais características do produto têm o potencial para criar valor para o cliente e quanto o cliente está disposto a pagar por elas. Já em relação à perspectiva da organização, a empresa precisa desenvolver suas funções de forma a promover sua singularidade no mercado com base nas características de seu produto e da tecnologia, nos serviços complementares, na experiência dos colaboradores, na produtividade, na qualidade, dentre outros aspectos organizacionais.

Em complementação ao pensamento de Porter, para Mações (2017), o conceito de vantagens competitivas está ligado à criação de valor, que consiste em uma comparação da rentabilidade obtida pela empresa com os custos dos investimentos realizados por ela incluindo todos os custos associados à produção, à venda do produto e à remuneração do capital investido.

Na visão de Treinta et al (2012) outro fator importante a destacar é que, independente da estratégia adotada, a vantagem competitiva somente é efetiva e gera rentabilidade se comunicada e percebida pelos consumidores. Com isso, ressalta-se o valor da marca, que é considerada um dos bens intangíveis mais importantes de uma organização.

## **VANTAGENS COMPETITIVAS: DESIGN, DIVERSIFICAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO E INOVAÇÃO**

Em um mercado competitivo dispor de um produto ou de um serviço que apresente um diferencial, quando comparado aos seus concorrentes, se constitui em importante vantagem competitiva. Isso ocorre porque não há como se manter em uma posição de destaque quando se oferta os mesmos produtos ou serviços que os seus concorrentes diretos. Diante disso, pode-se dizer que a criação de vantagem competitiva é um fator essencial para que uma





empresa cresça e se desenvolva continuamente. Para Porter (1999), as vantagens competitivas são mecanismos de defesas contra as forças competitivas do mercado, que atuam de forma a aumentar as chances da empresa de obter um retorno maior sobre o investimento que foi realizado. Portanto, a adoção de uma estratégia permite que a empresa crie valores e diferenciais que se constituem como vantagens competitivas competitiva.

### **Design e Diversificação**

Mozota (2011) descreve o termo design como uma importante ferramenta que apresenta amplitude e que não se restringe à aparência ou a forma e que, portanto, não está focada somente em resultados derivados do processo final. O design está ligado à fase criativa e planejada seja ela voltada para meio ambiente, para as diversidades culturais ou até mesmo no que tange à qualidade industrial para o desenvolvimento de novos produtos. Sendo assim o design não se resume a ser um aspecto que contribui, unicamente, para o alcance de resultados, mas sim tende a promover reações positivas no consumidor.

Para Best (2012) o design é muito mais do que um conceito. Para ele o design é uma criação e uma concepção que gera como resultado um novo modo de pensar, de forma que o design também possui forma e função e a forma como ele foi desenhado e criado deve servir, diretamente, a sua função, ou seja, o objeto proposto tem que ter utilidade.

Para Kotler e Keller (2012) o design age como uma maneira consistente de diferenciar e posicionar os bens e os serviços de uma empresa. Na compra de um novo produto o consumidor se encontra através de um simbolismo social. O design é usado como uma ferramenta de comunicação na qual será projetado o aspecto de auto-imagem proporcionando um desejo ao consumidor (MOZOTA, 2011).

O processo de criação do design envolve a investigação, a pesquisa, a exploração, o desenvolvimento, a realização e a avaliação. A investigação é a parte inicial da ideia. Nesta primeira fase é levantada uma problematização e logo em seguida acontece uma investigação, que é responsável por obter uma solução através da criação do design. Em seguida a pesquisa será a parte responsável por agrupar os dados para andamento do projeto. Nesta etapa será identificado o objetivo por detrás do alvo que se deseja alcançar, assim como estudar o mercado ao qual o projeto será lançado e fazer perguntas aos envolvidos que tiveram a ideia para compreender melhor a finalidade do projeto. A exploração é a fase responsável pela criação e pela a realização do projeto. Logo após entender a funcionalidade do objeto



proposto é explorada a criatividade e como transformar uma ideia, que estava apenas no esboço, em algo real. (MOZOTA, 2011).

Esse processo é interligado à formulação de estratégia que é o resultado de um processo criativo e essencial na definição do design. Os estrategistas utilizam vários instrumentos para criar vantagens competitivas, como, por exemplo, a análise SWOT que consiste em identificar e em analisar as forças e as fraquezas inerentes à empresa bem como as oportunidades e as ameaças presentes no mercado. Essa ferramenta, dentre outras, sustenta o planejamento estratégico de uma organização e através de seu uso é possível “propor, argumentar e negociar a alocação de recursos, o posicionamento e a adequação” (MOZOTA, 2011, p. 194). Neste contexto, o planejamento é comandado pela gestão de estratégia do design determinada pelo conhecimento, conversação, interação e rede. (MOZOTA, 2011).

No pensamento de Porter (1999) a diversificação consiste em ser outro importante norteador ligado à criação das vantagens competitivas. Para Jones e George (2006) a diversificação é considerada como um plano elaborado pela empresa para expandir-se rumo a um novo negócio ou para atuar em um setor que nunca foi explorado gerando, assim, novos bens e produtos. Para a diversificação ser forte é preciso que a empresa tenha uma boa base de tecnologia ou procure melhorar a sua capacidade tecnológica para que com isso se obtenha habilidades que sustentem seu posicionamento frente a materiais, processos ou produtos (SCUR et al., 2017), se distinguindo, assim, de seus concorrentes.

Para Gamble e Thompson (2012) uma empresa deve considerar a diversificação sempre que se deparar com a redução de oportunidades de mercado e/ou com uma possível redução nas vendas. Segundo Porter (2005) a diversificação está relacionada com o surgimento de uma nova oportunidade de negócios em duas dimensões. A primeira diz respeito à criatividade da empresa em estabelecer novas formas para atender os seus compradores, permitindo que um produto atenda diversas famílias em suas múltiplas realidades. A segunda está ligada a novos tipos de compradores e a busca para expandir a empresa em possíveis novos locais, até então, não explorados, gerando assim uma expansão geográfica. No entanto, para que essa perspectiva se torne realidade é, geralmente, necessário modificar o produto visando alcançar um novo público.

Diante do exposto são abordados por Gamble e Thompson (2012) quatro casos em que a empresa se torna uma possível candidata à diversificação. A primeira delas é quando é identificada pela empresa uma possível expansão em áreas cujas tecnologias e produtos





vigentes complementem e alavanquem o atual negócio. O segundo caso aparece quando se tem um melhoramento e um aprimoramento de competências internas fazendo com que se expanda e cresça em algum outro setor que também tenha como base os mesmos recursos utilizados. A terceira etapa é quando a empresa através da diversificação colhe como frutos a redução de custos para o processo produtivo. E por último a existência de um nome e uma marca forte que poderá ser emprestado para produtos que pertençam à outra empresa. Neste contexto, tem-se que diversificação tende a gerar um leque de oportunidades, sendo inclusive uma importante vantagem competitiva.

Para Canaver (2012) existem três métodos diferentes para a estratégia de diversificação. O primeiro é o de Diversificação horizontal que é trabalhada com a chegada de novos produtos na linha de produção da empresa, mantendo os clientes antigos. O segundo é o da Diversificação Concêntrica no qual está envolvida a chegada de novos clientes e novos produtos que são similares aos antigos, atraindo uma nova fatia de mercado, o que é possível graças ao desenvolvimento de competências e do processo de expansão gerador de vantagens competitivas. E por último a Diversificação Conglomerado que consiste no resultado de novos negócios que não estão relacionados à sua tecnologia de produto e/ou ao seu mercado atual.

### **Diferenciação e Inovação**

A expansão da concorrência gera, inicialmente, um processo de busca pela diferenciação real de produtos e de serviços, bem como de aumento pela qualidade. Esta estratégia busca alcançar vantagens através da implementação de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e nos serviços, que justifiquem preços mais elevados. Para Porter (1985), esse fator consiste na estratégia de criar algo que seja singular no âmbito de toda a indústria e que facilitará a empresa ao estimular a lealdade do consumidor em relação a sua marca, fazendo com que diminua sua sensibilidade às variações de preço. Portanto, a diferenciação está relacionada à capacidade da empresa de fornecer algo diferente e valorizado pelos clientes, independente de seu valor comercial.

Os compradores institucionais e os consumidores individuais dispõem de cadeias de valores que representam a sequência de atividades expressas na escolha da estratégia e nos métodos de execução e na satisfação de suas necessidades pessoais, respectivamente. Desse modo, ao criar valor para um comprador que justifique um preço diferenciado, a empresa pode utilizar o critério de reduzir os custos do adquirente ou aumentar o desempenho do



comprador. Além disso, a diferenciação pode se dá de diferentes formas materializada no desenvolvimento de um projeto ou na imagem da marca, na incorporação de novas tecnologia, no lançamento de novos produtos ou serviços, na redefinição da rede de distribuição, dentre outros, pois existe um conjunto de possibilidades com vistas à desenvolver um fator diferencial e competitivo no âmbito organizacional. (PORTER, 1985)

No entanto, na concorrência monopolística a diferenciação do produto não significa a realização de profundas diferenças qualitativas, na maioria das vezes essa diferenciação é aparente. No comércio nota-se a tentativa de diferenciar na forma de prestação de serviço, sem necessariamente modificar efetivamente a sua qualidade. A diferenciação dá ao produto a capacidade de condicionar preferência quanto ao consumo e atrair para si uma quantidade maior de consumidores. Garófalo e Carvalho (1985, p.418) definem concorrência monopolística como sendo o “Regime de preços ou estrutura de mercado na qual existem muitas firmas produzindo e vendendo produtos substitutos próximos, porém não perfeitos”.

Essa estratégia tem como um de seus principais focos fidelizar os clientes, proporcionando uma defesa contra a rivalidade competitiva e de reduzir a sensibilidade destes clientes quanto aos preços. Além disso, para Porter (1999), as empresas com perfil de diferenciação ficam menos expostas à concorrência de produtos substitutos do que seus concorrentes.

Contudo, é importante destacar que o posicionamento em diferenciação consiste em uma estratégia direcionada a produzir ou a oferecer produtos e serviços com valor agregado, considerado único e diferenciado quando comparado com a concorrência (PORTER, 2004). A partir da posição de diferenciação, a empresa pode identificar quais atributos os compradores consideram importantes, destacando-os e, assim, posicionando-se de forma singular para satisfazer essas necessidades. Essa ação é necessária na medida em que a abertura de mercado com uma nova estrutura criada, força as empresas a reverem suas estratégias, já que as empresas inseridas buscam relacionamentos personalizados, oferecendo produtos diferenciados a seus clientes. (PORTER, 2004)

Neste contexto, é importante abordar a inovação a qual se constitui como uma vertente interligada à diferenciação e que se tornou um fator imprescindível de comercialização e uma fonte criadora de vantagens competitivas. O aumento da velocidade das transformações faz com que as empresas busquem, incessantemente, inovar, pois quanto menor for a capacidade



de criar vantagem competitiva a partir da inovação menor tende a ser seu um ciclo de vida. (SCHUMPETER, 1931)

Segundo Freitas Filho (apud PILLON, FREITAS FILHO, 2014, p. 2) “inovar é a capacidade das pessoas de utilizar sua criatividade, seus conhecimentos e suas habilidades na geração de uma mudança que altere o *status quo* de um produto, de um serviço, de uma nova tecnologia, de um novo processo produtivo, ou ainda, na criação de um novo mercado ainda não explorado”. Para Benz (2012), a inovação é uma mudança tecnológica resultado de um esforço das empresas em investirem em atividade de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e na incorporação, posterior, de seus resultados em novos produtos, processos e formas organizacionais. Inovação também envolve atividades de desenvolvimento tecnológico próprio de produtos e de processos, treinamento, capacitação de pessoal e aprendizado.

Para Schumpeter (1931) a inovação está relacionada à compreensão do que o autor denomina de “Ciclo de Inovação” subdividido em diferentes estágios: invenção, inovação e imitação. A invenção está relacionada à criação de algo até então inexistente, a inovação é a capacidade de fazer algo que já existe de forma diferente e que ao ser introduzido, no mercado, alcança sucesso do ponto de vista comercial e a imitação é a capacidade da empresa de lançar, no mercado, algo já existente, para competir com os seus concorrentes. De acordo com Porter (1999), a inovação tornou-se, para muitas empresas, a principal estratégia competitiva de sobrevivência e de crescimento, além da possibilidade de aproveitar as oportunidades de mercado, gerando, assim, vantagens competitivas.

Na abordagem de Schumpeter (1931), a processo de inovação pode se dá mediante cinco diferentes acontecimentos. O primeiro é a introdução de um novo bem ou o aprimoramento de um bem já existente. O segundo é o desenvolvimento de um novo método de produção. O terceiro é a abertura de um novo mercado. O quarto é a conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas e/ou de bens manufaturados e o quinto é o estabelecimento de uma nova organização empresarial. Para Schumpeter (1931) as inovações podem ser radicais ou incrementais. As primeiras são aquelas que estão associadas a um processo de invenção, ou seja, surgem no momento em que uma nova tecnologia está emergindo, enquanto as segundas ocorrem quando estão atreladas ao processo de imitação acompanhado de melhorias, isto é, ela é decorrente de uma melhoria feita a partir de um processo, de uma tecnologia, de um produto ou de um serviço que já existe.





Diante do exposto, percebe-se que inovação pode ser compreendida sob a ótica e o pensamento de diferentes autores bem como pode ter classificações distintas, mas o seu sucesso depende, sobretudo, do modo como ela é gerida e implementada. Neste contexto, abordaremos a seguir as principais vantagens competitivas criadas e administradas pela empresa Tramontina.

## **A TRAMONTINA E SUAS VANTAGENS COMPETITIVAS**

A Tramontina é uma empresa brasileira cuja atuação está ligada ao setor metalúrgico, mais especificamente nos segmentos de ferramentas e de utensílios. Ela foi fundada, em 1911, pelo ítalo-brasileiro Valentin Tramontina, filho de imigrantes italianos, no município de Carlos Barbosa, no estado do Rio Grande do Sul (RS). Nos dias atuais ela conta com dez fábricas próprias, sendo oito delas situadas no RS, incluindo a sua sede, uma em Belém do Pará e outra em Recife. A sua história remonta a uma pequena cutelaria, especializada em facas e em canivetes, mas que ao longo dos anos cresceu e se desenvolveu e, atualmente, produz e comercializa uma gama de produtos diversificados como eletrodomésticos, móveis, jardinagem e agricultura, construção, além de uma variedade de utensílios domésticos. A empresa dispõe de tecnologia capaz de garantir a fabricação de produtos de qualidade cuja marca é reconhecida e respeitada tanto no mercado nacional como internacional. (<http://www.tramontina.com.br/sobre> acesso em novembro de 2019)

A Tramontina oferece uma vasta lista de produtos que ultrapassa mais de 18 mil itens de utilidades com propósitos e com especificações distintas e tem como principal produto de venda os utilitários domésticos e as ferramentas, de forma que seus produtos primam pela praticidade e pela qualidade. O legado da empresa consiste em oferecer valor ao consumidor nas diversas fronteiras, culturas, épocas e ocasiões e se expressa nos produtos, marca, valores, clima de trabalho, cultura e, principalmente, na conduta diária de cada unidade da empresa. A missão da empresa consiste em “Fazer bem feito para inspirar o dia a dia das pessoas e estimular experiências com significado, gerando valor e satisfação para clientes, consumidores, funcionários, acionistas e comunidades”. (<http://www.tramontina.com.br/sobre> acesso em novembro de 2019)

A Tramontina inaugurou sua primeira loja conceito no Rio de Janeiro no ano de 2013, conhecida com TStore. Na época, a cidade foi escolhida por receber eventos internacionais de grandes proporções, tendo como exemplo a Copa do Mundo prevista para o ano seguinte, 2014, e as Olimpíadas que viriam acontecer em 2016. No ano de 2015, a empresa inaugurou



sua primeira loja conceito no exterior, em Santiago no Chile. Atualmente, a marca tem 21 lojas conceito, sendo treze unidades no Brasil, três no Rio de Janeiro, cinco em São Paulo, duas no Rio Grande do Sul, uma em Brasília, uma no Espírito Santo e uma na Bahia, e oito no exterior, uma na Bolívia, duas no Chile, três na Colômbia e duas no Peru. A marca possui Centro de Distribuição e escritórios de venda dos seus produtos em diferentes partes do mundo. A empresa exporta seus produtos para mais de 100 países, sendo que em 60 deles a marca Tramontina está registrada. (<http://www.tramontina.com.br/sobre> acesso em novembro de 2019)

Atualmente, a marca é reconhecida, mundialmente, e é uma das empresas mais importantes do Brasil. A empresa foi reconhecida em mais de 120 países, com sua marca consubstanciada na inovação, no design e na incorporação de novas tecnologias. Ela é responsável pela oferta de produtos de qualidade e diferenciados, que se adequam a qualquer cliente, desde linhas populares até linhas mais sofisticadas, utilizando, inclusive, o ouro como matéria-prima. Seus produtos passaram a ser vendidos em diferentes plataformas, tanto em lojas físicas quanto em loja virtual, sendo a mais expressiva a Tramontina Via Inox, empresa que atende todo território nacional com vendas através da internet. (<http://www.tramontina.com.br/sobre> acesso em novembro de 2019)

Diante deste contexto histórico e do atual cenário da empresa, pode-se afirmar que o Grupo Tramontina visa um crescimento no médio e no longo prazo e busca, através de uma marca reconhecida, com valores e com diferenciais voltados para os clientes, tornar-se única e desejável ao seu público-alvo. Para se manter tantos anos consolidada no mercado, observa-se que a Tramontina apresenta uma forte sincronização com os objetivos de seus diretores e de seus gestores, traçando-se um alinhamento estratégico. Portanto, partindo do que foi exposto até o momento, o próximo item será dedicado à identificar as vantagens competitivas e adotadas pelo Grupo Tramontina, as quais contribuem para que a empresa seja uma das mais importantes no segmento produtivo em que atua.

### **Inovação e Diferenciação**

A Tramontina é uma empresa que foi capaz, ao longo dos anos, de atrair e de estimular os seus consumidores a experimentar e a recomendar os seus produtos. Partindo dessa concepção, a missão da empresa está associada ao propósito de tornar a vida das pessoas mais prática, através da oferta de produtos de qualidade, que geram valor para seus consumidores, funcionários e para todos os demais agentes envolvidos. A empresa se comunica com seus



consumidores de forma estratégica, buscando estabelecer uma relação duradoura na medida em que o consumidor percebe a diferenciação da marca. Em relação a outros concorrentes, pode-se observar que a estratégia adotada pela Tramontina consiste em mostrar ao consumidor a preocupação da empresa em satisfazer os seus clientes com base numa missão clara e com valores bem definidos. (<http://www.tramontina.com.br/sobre> acesso em novembro de 2019)

A Tramontina investe em inovações e busca agregar melhorias constantes aos seus produtos e para alcançar esse objetivo conta com centros de inovações responsáveis pelo desenvolvimento de pesquisas, conhecidos como CIPeD – Centro de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento da Tramontina. Essas estruturas são, integralmente, voltadas para promover a inovação e é composta por laboratórios metalográficos – os quais permitem observar a microestrutura de metais e ligas - ensaios de resistência e de equipamentos, entre outros. Segundo Demoliner (2015) a empresa também conta com a robotização industrial, o que contribui para o aumento do faturamento da empresa e ajuda a manter a qualidade de padronização. Além de toda a tecnologia a empresa também investe nos seus funcionários, oferecendo cursos de capacitação, nos diferentes níveis hierárquicos, o que gera um senso de pertencimento à empresa. (<http://www.tramontina.com.br/sobre> acesso em novembro de 2019)

A Tramontina tem dez fábricas cada uma com segmento diferente e todas contam com laboratórios específicos. São laboratórios próprios para o desenvolvimento de produtos, equipes especializadas e designers atentos às tendências com o propósito de aprimorar, de forma sistemática e contínua, a qualidade de seus produtos, o que concede à marca um fator de diferenciação. A diversidade e a qualidade dos produtos Tramontina deram a oportunidade à empresa de posicionar-se globalmente. (<http://www.tramontina.com.br/sobre> acesso em novembro de 2019)

Outro fator que influência e contribui para o diferencial da empresa é a escolha dos materiais a serem incorporados ao processo produtivo. A Tramontina inova nas escolhas dos materiais, garantindo, assim, qualidade aos seus produtos além de um design diferenciado. Um exemplo disso é o uso do granito “Schock” em suas peças, o qual apresenta 75% a 80% de quartzo em sua composição, o que garante além da qualidade, beleza e praticidade. Ele apresenta um aspecto único e diferenciado que garante mais resistência, por ser três vezes mais duro do que o granito natural e apresentar uma superfície lisa e sem poros. A





incorporação desse material consiste em ser uma inovação incremental. (Tramontina, [https://www.tramontinastore.com/\\_93969008/p](https://www.tramontinastore.com/_93969008/p), acesso em novembro de 2019)

Além do uso do quartzo, também se encontra peças revestidas em prata, proporcionando um fator diferencial ao produto. As peças são produzidas em aço inox e recebem um revestimento em prata, proporcionando qualidade, durabilidade e beleza para o consumidor. O cobre-berílio foi outro material escolhido e incorporado pela marca com o intuito de melhorar a qualidade e garantir a segurança do produto. Esse material é usado na linha de ferramentas antifaiscantes da Tramontina Pro, por possui resistência mecânica superior a outras ligas antifaiscantes disponíveis no mercado. Associado a isso, cabe destacar um diferencial importante da linha de ferramentas antifaiscantes em cobre e berílio Tramontina PRO que é a sua durabilidade. (<http://www.tramontina.com.br/sobre> acesso em novembro de 2019)

Diante do exposto, é possível constatar que a diferenciação dos produtos da Tramontina está ligada, notadamente, à resistência e à qualidade. A empresa conseguiu solidificar a confiança e a preferência dos seus consumidores ao oferecer produtos duradouros, práticos que primam pelo design e pela beleza.

No que tange aos cinco fenômenos mencionados por Schumpeter, neste trabalho, a Tramontina se enquadra nesta abordagem ao introduzir novos produtos no mercado assim como novos métodos de produção. A empresa também apresenta abertura para um novo mercado, ao desenvolver produtos para diferentes segmentos, além de diferenciá-los com a utilização de outras matérias-primas como madeira, metais nobres e utilização de cristais e ouro nos detalhes de seus produtos. A empresa investe, constantemente, em inovações com vistas a desenvolver produtos de qualidade, durabilidade e design, elementos esses que se constituem como vantagem competitiva da empresa em estudo.

### **Design e Diversificação**

A Tramontina é uma empresa atenta ao design, à diferenciação, à diversificação e à inovação. No ano de 2006 ela buscou intensificar o aprimoramento de seus produtos e desenvolveu uma linha voltada para o design chamada “Design Collection”, a qual é dividida em categorias de Estilo, Elegante, Dolce Vita, Luxo Rústico e Cool. Trata-se de uma coleção diversificada e diferenciada pelas formas, beleza, texturas e elegância das suas peças, as quais incorporaram diferentes materiais, como cristais swarovski, fibras de carbono, banho de prata, aço inox, alumínio, madeira, cerâmica, entre outros.



[https://assets.tramontina.com.br/upload/catalog/1582053710\\_catalogo\\_tdc\\_tramontina\\_tec\\_2020.pdf](https://assets.tramontina.com.br/upload/catalog/1582053710_catalogo_tdc_tramontina_tec_2020.pdf) . Acesso em 17 de setembro de 2020.

O resultado de diferentes estilos incorporados à marca pode ser relacionado ao pensamento de Kotler e Keller (2012), na medida em que esses autores ressaltam a importância do design agindo como uma variável capaz de posicionar e de diferenciar os bens e os serviços de uma determinada empresa. No caso da Tramontina isso se verifica com o desenvolvimento de linhas de produção inovadoras que primam, sobretudo, pelo Design, garantindo assim a posição de destaque que a empresa ocupa no mercado em que se insere. Levando-se em consideração à linha “Design Collection” da Tramontina que tem como um de seus propósitos surpreender os seus clientes, através não só da qualidade, mas também da sua sofisticação e da diferenciação expressas em seus produtos, percebe-se uma aproximação com a abordagem feita por Mozota (2011) ao afirmar que o consumidor busca, continuamente, algo que se revele a ele como um simbolismo social e que lhe proporcione um desejo de compra.

Em consonância com o pensamento de Gamble e Thompson (2012) ao discorre sobre o momento em que a empresa pode se candidatar a diversificação, percebe-se que a Tramontina se situa no segundo dos quatro casos apresentados por ele, na medida em que ela utiliza seus recursos internos e, ao mesmo tempo, busca aprimorar e diferenciar seus produtos para que atinjam um patamar de sofisticação e de beleza expressos no seu design diferenciado, com vistas a encantar seus consumidores. Cabe registrar que isto só foi possível em decorrência de investimento em novas tecnologias.

O processo de design está ligado, diretamente, à formulação de estratégias que visa à criação de uma vantagem competitiva, resultando num processo criativo. O design, descrito por Mozota (2011), identifica a marca e expressa o modo de pensar e de agir da empresa buscando se diferenciar de seus concorrentes. Para ele o design é uma forma de identificar a marca e gerar uma identidade visual, sendo assim a marca da Tramontina passou por diversas alterações e modificações ao longo de vários anos apresentando diferentes logotipos com vistas a reforçar a sua identidade empresarial. Além do exposto, a Tramontina busca aumentar a variação de produtos, o que é identificado na visão de Day (1990, apud RUI et al, 2011) como uma vantagem mais agressiva defendendo a posição da empresa no mercado e se mantendo, assim, atenta ao comportamento dos seus rivais.



Neste contexto, pode-se constatar que a Tramontina adota estratégias com vistas a permitir a criação de vantagens competitivas consubstanciadas em inovação, diferenciação, diversificação e na incorporação do design como um diferencial que contribui para melhorar a sua posição no mercado competitivo bem como manter os seus clientes e conquistar novos consumidores adentrando, inclusive, o mercado mundial com produtos de qualidade, praticidade, durabilidade, singularidade, utilidade e que são resultados de processos inovadores de criação e de fabricação, com a incorporação de novos materiais, pedras preciosas e metais nobres, dentre outros. Esta constatação nos aproxima do pensamento de Porter ao evidenciar a importância da criação de vantagens competitivas como condição essencial para melhorar a posição da empresa em face aos seus rivais.

Em consonância com Porter a adoção de estratégias genéricas sejam elas de Custo, Diferenciação ou Foco consiste na melhor trajetória que a empresa deve seguir para possibilitar a sua inserção privilegiada no mercado diante de seus inimigos. Ao analisar a empresa Tramontina constata-se que ela utiliza como estratégia principal a de Diferenciação. A diferenciação está presente nas próprias características dos produtos ofertados por ela, notadamente, com a incorporação de novos materiais inclusive prata, ouro e cristais e dentre outros. Diante do exposto, pode-se afirmar que o Grupo Tramontina é uma das empresas brasileiras que ao longo de sua história procurou inovar, diversificar, diferenciar e incorporar designs arrojados com vistas a surpreender os seus clientes e a conquistar novos mercados.

## **CONCLUSÕES**

Para enfrentar um mercado, amplamente, competitivo faz - necessário que a empresa esteja sempre atenta às possíveis mudanças, notadamente, por parte dos consumidores bem como buscar acompanhar às tendências ligadas ao setor produtivo no qual está inserida. Para tanto, a escolha e a adoção da estratégia se mostra como uma condição fundamental para que a empresa defina a sua trajetória e consiga enfrentar os seus concorrentes. Associada a isso, a estratégia tende a permitir o alcance dos objetivos e das metas empresariais com vistas a contribuir para uma melhor participação da empresa no mercado através da criação de vantagens competitivas.

Neste trabalho foi possível identificar que as empresas buscam criar vantagens competitivas a partir da inovação de produtos e de processos, diferenciação, diversificação e mediante a incorporação de um design que distingue os seus produtos, atribuindo a eles um diferencial, quando comparados aos bens ofertados pelos seus concorrentes diretos ou





indiretos. Esse processo envolve a alocação maximizada de recursos disponíveis bem como a capacidade da empresa não só de gerir seus recursos humanos, físicos e materiais, mas também de combinar e recombina-los com vistas a investir na criação de vantagens competitivas.

As vantagens competitivas são criadas, pelas empresas, com o intuito de possibilitar que ela ocupe uma melhor posição no mercado diante de seus rivais e de se aproximarem de seus consumidores buscando não somente satisfazer as suas expectativas, mas, sobretudo, criar novas necessidades. A empresa que não se atentar para a importância de se adotar uma estratégia de médio e longo prazo estará mais suscetível às interferências externas e às variações que o mercado impõe. Com isso a adoção de uma estratégia voltada para a criação de vantagens competitivas permite um posicionamento diferenciado da empresa no mercado, facilitando a obtenção e o aumento da lucratividade e a valorização de seus clientes.

Neste sentido, o presente trabalho identificou algumas das principais vantagens competitivas adotadas pela Tramontina. A empresa investe, constantemente, em inovações resultantes da atuação dos seus Centros de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento, que contam com uma equipe capacitada e especializada nos setores produtivos em que atua. Tais inovações agregam valor e melhora a qualidade dos produtos da Tramontina, sendo esse um de seus principais fator de diferenciação. A marca também é conhecida pelo seu design e pela diversificação de produtos, contando com um acervo de mais de dezoito mil itens. A empresa está atenta ao aprimoramento dos seus produtos conferindo a eles qualidade, beleza, sofisticação, praticidade, durabilidade, segurança e acabamento diferenciado como resultado de investimentos em tecnologia. Isso gera a fabricação e a oferta de produtos singulares no mercado reconhecido e desejado pelos consumidores que valorizam esses elementos, o que contribui para a consolidação da marca Tramontina no Brasil.

Diante do exposto, tem-se que inovar, diferenciar e diversificar produtos e processos é motivado pelas empresas, por expectativas de ganhos futuros e, conseqüentemente, para se auferir maiores lucros bem como para conquistar novos mercados e para superar as expectativas de seu público-alvo. Associado a isso, o design consiste numa ferramenta primordial que agrega ainda mais valor aos produtos e a própria imagem da marca se constituindo, assim, como uma importante vantagem competitiva.

O presente trabalho evidencia que a incorporação de metais nobres em utilitários voltados para o uso doméstico se constitui como um notório diferencial que atribui às peças



maior agregação de valor e promove o encantamento em seus apreciadores e em seus compradores. No caso, específico da Tramontina, esses materiais são incorporados em alguns produtos da linha intitulada “Design Colletion”, o que garante sofisticação e beleza atraindo consumidores de diversas partes do mundo interessados em produtos diferenciados e que são oriundos de um processo de inovação consubstanciado em investimentos em pesquisa e no acompanhamento e na incorporação de novas tendências.

## REFERÊNCIAS

BEST, Kathryn.; [Tradução de André de Godoy Vieira]. **Fundamentos de gestão de design**. Porto Alegre: Bookman, 2012. ISBN 9788540701472.

BRUGIOLO, Alexandre Sin Singer. **Planejamento Estratégico para Capitalização no mercado Nacional de uma Empresa do Setor de Treinamentos: Um estudo de caso dos ideais aos indicadores**. Juíz de Fora, 2016. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/engenhariadeproducao/files/2016/12/2016-Alexandre-Singer.pdf>> Acesso em: 29 de outubro de 2019.

CANAVER, Gustavo. **Estratégia Empresarial- Planejamento de Novos Negócios**. Disponível em: < <https://gustavocanaver.wordpress.com/tag/diversificacaoconglomerada/>>. Acesso em 10 de dezembro de 2019

DIAS, Kadu. **TRAMONTINA**. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/06/tramontina-viver-com-prazer.html>>. Acesso em 25 de novembro de 2019.

GAMBLE, J. E; THOMPSON, A. A. **Fundamentos da administração Estratégica**. A busca pela vantagem competitiva. 2 ed. Bookman, 2012

GAROFÁLO, Gilson luma; CARVALHO, Luis Carlos Pereira de. **Teoria Microeconômica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1985.

JONES, Gareth. R; GEORGE, JENNIFER. M. [Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa] **Administração contemporânea**. 4 ed. AMGH Editora Ltda, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L; [Tradução de Sônia Midori Yamamoto] **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012. 765 p.

MAÇÃES, Manuel A. R. **Vantagem Competitiva e Criação de Valor**. VII, 2017. Lisboa-Portuga.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOZOTA, Brigitte Borja de; [Tradução de Lene Belon Ribeiro]. **Gestão do Design: Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011. 343 p. ISBN 9788577807826.



PILLON, A. E; FREITAS FILHO, F. L. **Inovação como fator de vantagem Competitiva nas Empresas.** Disponível em [file:///C:/Users/danyb/Downloads/1\\_ana\\_elisa\\_pillon\\_mestrado\\_2014\\_inovacao.pdf](file:///C:/Users/danyb/Downloads/1_ana_elisa_pillon_mestrado_2014_inovacao.pdf) Acesso em 18 de setembro de 2020.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1985

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. **Determinantes da vantagem competitiva nacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Elsevier, Rio de Janeiro, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RUI, Charles. Et al. **Diversificação, Vantagem Competitiva e Bens estratégicos em uma Empresa de Autopeças.** Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es185.pdf>> Acesso em: 20 de setembro de 2019.

SCUR, Gabriela; QUEIROZ, Ricardo Pessoa de. **O impacto da diversificação na estratégia de operações de empresas de bens de capital.** São Carlos, 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v24n2/0104-530X-gp-0104-530X1048-13.pdf>> Acesso em: 24 de setembro, 2019.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico.** São Paulo, Nova Cultura, 1931. (Coleção: Os Economistas).

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, socialismo e democracia.** Rio de Janeiro, Zaha 1997.

TREINTA et al. **Sustentabilidade e vantagem competitiva estratégica: um estudo exploratório e bibliométrico,** 2012. Disponível em <http://www.producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/975/934> acesso em 01 de novembro de 2019.