

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO

Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção

Werther Alexandre de Oliveira Serralheiro

**O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA  
DAS EMPRESAS ELIANE SOB A ÓTICA DA  
TEORIA INSTITUCIONAL E DA VISÃO  
BASEADA EM RECURSOS (RBV)**

Dissertação de Mestrado

FLORIANÓPOLIS  
2004

Werther Alexandre de Oliveira Serralheiro

**O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS  
EMPRESAS ELIANE SOB A ÓTICA DA TEORIA  
INSTITUCIONAL E DA VISÃO BASEADA EM  
RECURSOS (RBV)**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do grau de Mestre em  
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Carlos Ricardo Rossetto, Dr.

Florianópolis  
2004

FICHA CATALOGRÁFICA

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying the lower half of the page. It is intended for entering cataloging data.

Werther Alexandre de Oliveira Serralheiro

# **O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS ELIANE SOB A ÓTICA DA TEORIA INSTITUCIONAL E DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-  
Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de  
Santa Catarina

Florianópolis, 03 de Março de 2004.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
*Coordenador do Programa*

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Carlos Ricardo Rossetto, Dr.  
*Orientador*

---

Prof<sup>a</sup>. Eliza Coral, Dr<sup>a</sup>.  
*Avaliadora - UNIVALI*

---

Prof<sup>a</sup>. Graziela Dias Alperstedt, Dr<sup>a</sup>.  
*Avaliadora - UDESC/ESAG*

À minha família  
À memória de meu Pai  
À minha noiva Samanta Maragno

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente com o desenvolvimento deste trabalho, em especial:

Primeiramente a Deus, pelo dom do saber;

À minha família, essencial na minha vida;

Ao Gê, à Bel, à Isa, ao Marco, aos Dindos e aos Lodetti que me acolheram de braços abertos;

Ao meu orientador, Professor Ricardo Rossetto, por toda sua dedicação, disponibilidade e competência que levaram à concretização deste trabalho;

Ao Professor Carlos Raul Borenstein, pelo incentivo no curso de mestrado;

Aos meus amigos Leandro Rosa Medeiros e Jaime Batista, por terem apostado profissionalmente em mim;

Aos meus colegas de trabalho que me deram apoio profissional que foi de suma importância para o meu crescimento pessoal;

À Eliane que, mais do que uma empresa, é uma família;

Aos senhores Celito Heinzen Cardoso, José Celso Barbosa, Jomar Galli, Atílio Sérgio Fenilli, Jarvis Gaidzinski Filho, Tales Alfredo Cittadin, Sérgio Ruzza e Jorge Christi, que colaboraram com a pesquisa;

Finalmente a você leitor, motivo maior da minha dedicação neste trabalho.

*“A Paciência é o processo de reflexão  
que permite serenidade na tomada de  
decisões nos mais diferentes aspectos  
de vida e dos negócios.”*

**Maximiliano Gaidzinski**

## RESUMO

O presente trabalho descreve e analisa o processo de adaptação estratégica das Empresas Eliane, cujo negócio central é a produção de revestimentos cerâmicos. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso utilizando as três dimensões estratégicas – contexto, conteúdo e processo – de acordo com a metodologia de Pettigrew (1985). A pesquisa realizada foi de caráter qualitativo, de natureza descritiva e exploratória. A metodologia da pesquisa direta de Mintzberg e McHugh (1985) foi utilizada para a descrição histórica das quatro décadas de existência da empresa, desde sua fundação em 1959 até o ano de 2000, tendo como base dados coletados de documentos e entrevistas. Os eventos críticos foram identificados no *continuum* histórico da empresa e suas estratégias analisadas quanto ao seu caráter adaptativo (HREBINIACK e JOYCE, 1985) sob duas óticas: a Teoria Institucional (SELSNICK, 1972; SCOTT, 1995; DIMAGGIO e POWELL, 1983) e a Visão Baseada em Recursos – RBV (SELSNICK, 1957; PENROSE, 1959; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). A forma isomórfica mais adotada pela Eliane em todo o período histórico foi a *mimética*, devido à interdependência de produto e de processo existente em seu setor produtivo. Por ser uma indústria de transformação, o *potencial de valor* foi a característica mais procurada em recursos obtidos pela Eliane durante toda a história. Conclui-se que, mesmo sendo estas duas óticas supostamente antagônicas, podem ser utilizadas conjuntamente e complementarmente na análise de adaptação estratégica.

**Palavras-chave:** *Adaptação Estratégica, Indústria Cerâmica, Teoria Institucional, RBV*



## ABSTRACT

The present work describes and analyzes the strategical adaptation process of the Eliane Companies, whose core business is the ceramic tile and floor production. For in such a way, a case study was developed using the three strategical dimensions – context, content and process –according with the Pettigrew (1985) methodology. The developed research's nature was qualitative, descriptive and exploratory. The Mintzberg and McHugh's (1985) direct research methodology was used for the four decades historical existence of the company description, since its foundation in 1959 until the year of 2000, based on collected data from documents and interviews. The critics events was identified on the *continuum* company's history and their adaptive strategics (HREBINIACK e JOYCE, 1985) was analyzed over two views: The Institutional Theory (SELSNICK, 1972; SCOTT, 1995; DIMAGGIO e POWELL, 1983) and The Resource Based View of the Firm – RBV (SELSNICK, 1957; PENROSE, 1959; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). The most isomorphic form adopted by Eliane in its whole historical period was the mimethics, due to the interdependence of product and process in its productive sector. For being a transformation industry, the value potential was the most found characteristics in resources obtained by Eliane during its history. It concludes that, although these both views are supposedly antagonistic, they can be used together and complementarily in the strategical adaptation analysis.

**Key-words:** *Strategic Adapting, Ceramics Industry, Institutional Theory, Resource Based View, RBV*

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>12</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>13</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>14</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DA PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVOS .....	22
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	22
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	22
1.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	22
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	23
<b>CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
2.1 ORGANIZAÇÕES.....	24
2.2 AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS .....	25
2.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....	28
2.4 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	30
2.5 TEORIA INSTITUCIONAL .....	34
2.5.1 <i>Isomorfismo Institucional</i> .....	37
2.5.2 <i>Neo-Institucionalismo</i> .....	39
2.6 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV) .....	42
2.7 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA .....	48
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA .....</b>	<b>54</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	54
3.2 QUESTÕES DE PESQUISA.....	56
3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	59
3.4 DESIGN DA PESQUISA.....	59
3.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	61
<b>CAPÍTULO 4 – O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA .....</b>	<b>66</b>
4.1 PRECEDENTES HISTÓRICOS .....	66
4.1.1 <i>A Indústria Cerâmica de Revestimento no Brasil</i> .....	67
4.1.2 <i>A Indústria Cerâmica de Revestimento em Santa Catarina</i> .....	68
4.2 DÉCADA DE 60: CRIAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DA EMPRESA .....	69

4.2.1 <i>Descrição Histórico-Interpretativa</i> .....	69
4.2.2 <i>Identificação dos Eventos Críticos</i> .....	74
4.2.3 <i>Análise Teórica da Década de 60</i> .....	74
4.3 DÉCADA DE 70: CRESCIMENTO POR DIVERSIFICAÇÃO E VERTICALIZAÇÃO .....	79
4.3.1 <i>Descrição Histórico-Interpretativa</i> .....	79
4.3.2 <i>Identificação dos Eventos Críticos</i> .....	89
4.3.3 <i>Análise Teórica da Década de 70</i> .....	90
4.4 DÉCADA DE 80: CRISES E BUSCA DE NOVOS MERCADOS LOGÍSTICOS .....	97
4.4.1 <i>Descrição Histórico-Interpretativa</i> .....	97
4.4.2 <i>Identificação dos Eventos Críticos</i> .....	106
4.4.3 <i>Análise Teórica da Década de 80</i> .....	107
4.5 DÉCADA DE 90: TECNOLOGIA PARA SUPERAR CRISES.....	114
4.5.1 <i>Descrição Histórico-Interpretativa</i> .....	114
4.5.2 <i>Identificação dos Eventos Críticos</i> .....	128
4.5.3 <i>Análise Teórica da Década de 90</i> .....	129
<b>CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>139</b>
5.1 CONCLUSÕES.....	139
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	142
<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>143</b>
<b>APÊNDICE A – GENEALOGIA DA FAMÍLIA GAIDZINSKI .....</b>	<b>151</b>
<b>APÊNDICE B – PÓLOS ELIANE .....</b>	<b>152</b>
<b>APÊNDICE C – PRODUÇÃO DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS – SC .....</b>	<b>153</b>
<b>APÊNDICE D – VOLUME DE PRODUÇÃO DE REVESTIMENTOS DA ELIANE.....</b>	<b>154</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: O MODELO DA ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA ABERTO .....	26
FIGURA 2: MATRIZ DETERMINISMO VERSUS ESCOLHA ESTRATÉGICA .....	33
FIGURA 3: CONDIÇÕES ESTRATÉGICAS DE UM RECURSO .....	45
FIGURA 4: FORMAS BÁSICAS DE ELABORAÇÃO ESTRATÉGICA .....	50
FIGURA 5: A TRÍADE PARA O ESTUDO DA MUDANÇA ESTRATÉGICA.....	57
FIGURA 6 - PROCESSO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	62

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – EXPORTAÇÕES DO GRUPO ELIANE NA DÉCADA DE 80.....	104
---	-----

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: CARACTERÍSTICAS DOS MODOS DE CRIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS .....	53
QUADRO 2 - EVENTOS CRÍTICOS OCORRIDOS DURANTE A DÉCADA DE 60 .....	74
QUADRO 3 - ANÁLISE DOS EVENTOS CRÍTICOS OCORRIDOS NA DÉCADA DE 60 .....	78
QUADRO 4 - EVENTOS CRÍTICOS OCORRIDOS DURANTE A DÉCADA DE 70 .....	89
QUADRO 5 – ANÁLISE DOS EVENTOS CRÍTICOS OCORRIDOS NA DÉCADA DE 70 .....	96
QUADRO 6 – EVENTOS CRÍTICOS OCORRIDOS DURANTE A DÉCADA DE 80.....	106
QUADRO 7 – ANÁLISE DOS EVENTOS CRÍTICOS OCORRIDOS NA DÉCADA DE 80 .....	113
QUADRO 8 – DIRETORES PROFISSIONAIS DAS EMPRESAS ELIANE .....	122
QUADRO 9 – MODERNIZAÇÕES DO PARQUE FABRIL OCORRIDAS DURANTE A DÉCADA DE 90.....	126
QUADRO 10 - EVENTOS CRÍTICOS OCORRIDOS DURANTE A DÉCADA DE 90 .....	128
QUADRO 11 - ANÁLISE DOS EVENTOS CRÍTICOS OCORRIDOS NA DÉCADA DE 90 .....	136
QUADRO 12 – COMPILAÇÃO DOS EVENTOS CRÍTICOS OCORRIDOS NO <i>CONTINUUM</i> .....	137

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

A.C. :	Antes de Cristo
AGROELIANE :	Agroeliane Indústria de Alimentos S.A.
BADEP :	Banco de Desenvolvimento do Estado do Paraná
BANDES :	Banco de Desenvolvimento do Estado do E.S.
BANESTADO :	Banco do Estado do Paraná
BNDES :	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNH : Banco	Nacional de Habitação
BRDE :	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
CE1 :	Chefe (entrevistado)
CEF :	Caixa Econômica Federal
CEMINA :	Cerâmica e Mineração Nacional Indústria e Comércio :
CESACA :	Cerâmica Santa Catarina Ltda.
CEUSA :	Cerâmica Urussanga S.A.
CIEC :	Comércio, Indústria e Engenharia Capixaba S.A.
CMG :	Colégio Maximiliano Gaidzinski
DE1 :	Diretor Executivo 1 (entrevistado)
DE2 :	Diretor Executivo 2 (entrevistado)
DNPM :	Departamento Nacional da Produção Mineral
FGTS :	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FRISULCA :	Frigorífico Sul Catarinense S.A.
FUNRES :	Fundo de Recuperação Econômica do Estado do E.S.
GE1 :	Gerente Executivo 1 (entrevistado)
ICISA :	Indústria Cerâmica Imbituba
IFC :	International Finance Corporation, Corporação Financeira Internacional
IMECAL :	Implementos Mecânicos Cocal do Sul Ltda.
INCEDE :	Indústria de Cerâmicos e Decorados
INCEPA :	Indústria Cerâmica do Paraná S.A.
INCOCESA :	Indústria e Comércio de Cerâmica S.A.
INCOCESA :	Indústria e Comércio de Cerâmica S.A.
INCOPISO :	Indústria e Comércio de Piso S.A.
INPISA :	Indústria de Piso S.A.
MAGASA :	Maximiliano Gaidzinski S.A.
MINEL :	Minérios Industriais do Sul Ltda.
PALMASA :	Cerâmica Várzea da Palma S.A.
RBV :	Resource Based View, Visão Baseada em Recursos
SUDENE :	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

Recentemente cruzamos a fronteira do terceiro milênio, marco de reflexão do quanto o mundo se transforma. Este processo de transformação da sociedade humana é constante e atinge todos os seus níveis.

No último século, estas transformações se tornaram mais evidentes: dos transportes intercontinentais, que antes eram realizados basicamente através de navios, para modernos aviões supersônicos; das comunicações telegráficas à integração através da Internet; da régua de cálculo para o processamento de dados utilizando computadores digitais com inimaginável velocidade para nossos antepassados.

Toda esta evolução tecnológica se refletiu em uma transformação na sociedade humana como jamais vista na história: mudam as pessoas e suas relações; mudam as organizações, suas estruturas e os ambientes nas quais estão inseridas, mudam os anseios da sociedade. Estas contínuas mudanças exigem das organizações que elas tenham tanto uma nova visão, quanto uma nova abordagem em relação ao mundo (BENDALY, 1998).

A maior consequência de todas essas mudanças, o que se convencionou chamar de globalização, não pode ser vista tão somente como um efeito econômico de integração de mercados, mas sim por consistir em um aumento sem precedentes históricos da comunicação no campo científico e tecnológico, da circulação de idéias, da integração de cultura de um modo geral, e das relações políticas. Frente a este novo cenário, nenhuma organização pode manter-se indiferente às pressões impostas pelas transformações em todas as áreas do conhecimento.

Assim, a mudança passa a ser vista com bons olhos, e mais valorizada. Em contrapartida, a estabilidade passa a ser vista como suspeita, pois reflete falta de competitividade em seu ambiente. Então, as organizações precisam estar sempre à busca de novos tipos de estabilidade que atendam à necessidade de mudança (KATZ e KHAN, 1987).



Fazendo uma analogia com o ambiente de guerra, onde o exército que não for hábil para tirar proveito das manobras está correndo perigo (TZU, 2001), no mundo organizacional as constantes mudanças de mercado e produtos são literalmente capazes de esmagar qualquer organização empresarial se ela não adotar procedimentos para antecipar as mudanças e a elas se adaptar, ou tirar proveito delas (SLOAN apud BENNIS, 1976).

Segundo Tushman, Newman e Romanelli (1985), as empresas demonstram ser mais competitivas se conseguem manter um certo equilíbrio durante um longo período de tempo. Porém, estas mesmas empresas devem ser capazes de se reorientar estrategicamente quando seus ambientes mudam. Para tanto, a liderança executiva destas organizações exerce um papel de fundamental importância neste processo.

Para Toffler (apud GIBSON, 1998), nunca desde a revolução industrial os executivos tiveram tanto o que aprender (e desaprender) sobre a arte do gerenciamento empresarial. Segundo o autor, a sociedade humana está entrando na “terceira onda” - a revolução do conhecimento, com fortes mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, forçando as empresas a operar de maneira inovadora e constantemente variável.

Devido às atuais tendências de globalização econômica, os ambientes nas quais estão inseridas as empresas brasileiras têm se mostrado bastante turbulentos, complexos e competitivos. Um setor em especial, a Indústria de Revestimentos Cerâmicos, está vivenciando com bastante intensidade este recente processo de mudança.

Esta indústria, segundo Campos et al. (1998), caracteriza-se como um segmento da indústria de transformação, que está inserida no ramo de minerais não-metálicos, tendo como atividade central a produção de uma variedade de produtos destinados ao revestimento de pisos e paredes. Ao lado da cerâmica vermelha, louças, cal e vidro, ela faz parte de uma cadeia produtiva que compõe o complexo industrial de materiais de construção.

A indústria de revestimentos cerâmicos possui como principais características a alta competitividade e uma peculiar dinâmica, exatamente por estar à mercê das mudanças ocorridas no Setor de Construção Civil, o que ocasiona um ambiente industrial de incertezas e de forte turbulência.

Esta alta turbulência se deve ao fato de que o revestimento cerâmico é um elemento de acabamento na construção civil. Quando ocorrem crises no setor, as vendas de revestimento sofrem extrema queda, pois tanto os pisos quanto os azulejos agregam um valor não facilmente reconhecido pelo construtor, que em tempos de crise as vêem como *superfluos*. Quando o setor se revitaliza, existe uma inércia inerente a qualquer cadeia produtiva, que atrasa a revitalização da indústria de revestimentos.

A busca pela sobrevivência neste setor gera, portanto, um extremo esforço das empresas em se adaptarem a este ambiente turbulento. O presente estudo pretende então descrever o processo de adaptação de uma empresa às turbulências ocorridas neste setor. Para tanto, foi escolhida uma das empresas líderes de mercado, cuja história se confunde com a própria história do setor no Brasil.

Além de descrever o processo de adaptação desta líder, o presente estudo também se propõe a analisar os eventos que compõem este processo de adaptação, baseada em teorias organizacionais que irão ser revisadas no contexto deste trabalho.

## **1.1 Justificativa e Problema da Pesquisa**

O estudo acadêmico da adaptação organizacional e dos processos que a envolvem, propõe-se a estudar o comportamento das organizações frente as mudanças ocorridas no ambiente onde as organizações se encontram. Esta área da ciência social tem constantemente auxiliado na análise das questões relativas aos padrões de comportamento entre pessoas e grupos de pessoas e, por conseqüência, ao que diz respeito à organizações entre si e com seu meio-ambiente.

Assim, se constitui uma importante ferramenta para a compreensão dos processos de adaptação organizacional e de sobrevivência em ambientes competitivos, fornecendo subsídios para a gestão estratégica das organizações envolvidas. Então, este trabalho pretende estudar as mudanças estratégicas, como elas ocorreram, e o que motiva uma empresa a implementá-las.

O ambiente da indústria de revestimentos cerâmicos no Brasil é altamente competitivo e turbulento, o que obriga as empresas desta indústria a implementarem continuamente processos de fabricação mais eficazes, com investimentos em novas tecnologias produtivas, programas de qualidade e formação de trabalhadores especializados (CAMPOS et al., 1998). Este processo visa continuamente adequar as empresas à nova realidade, o que se reflete em profundas mudanças estratégicas nessas empresas.

Uma característica importante da Indústria de Revestimentos Cerâmicos no Brasil é a alta concentração industrial e a existência de uma grande quantidade de pequenas empresas (CAMPOS et al., 1998). Estas pequenas empresas quase sempre possuem pouca ou quase nenhuma experiência em planejamento e pensamento estratégico<sup>1</sup>, deixando-se levar pelos ventos gerados pelo ambiente, ou então quase que constantemente traçando seus próprios caminhos seguindo os rumos descritos pelos líderes de mercado.

Porém, algumas pequenas empresas se tornaram, com o passar do tempo, grandes empresas líderes do setor pelo fato de terem se adaptado corretamente às turbulências organizacionais, pois não só sobreviveram a estas turbulências, mas cresceram com elas. Portanto, pretende-se neste trabalho analisar o processo de adaptação estratégica, tomando como base uma das empresas líderes de mercado, contribuindo setorialmente para seu autoconhecimento e, academicamente, para o desenvolvimento científico desta área de pesquisa.

---

<sup>1</sup> Segundo Mintzberg (2000), o Pensamento Estratégico pode ser entendido metaforicamente como a visão daquilo que deve ser feito – uma idéia guia. Esta visão é conceituada como “uma representação mental da estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder”.(pg 98).

Em 1960, o empresário Maximiliano Gaidzinski fundou uma empresa de revestimentos cerâmicos no município de Cocal do Sul, na região sul do Estado de Santa Catarina, próximo a Criciúma, e deu a esta cerâmica o nome de sua filha caçula, Eliane. Nascia então a Maximiliano Gaidzinski S/A – Indústria de Azulejos Eliane.

Com o passar de quatro décadas, esta empresa se expandiu através do desenvolvimento tecnológico e de aquisições. Atualmente, o Grupo ELIANE (ou Empresas ELIANE) é uma holding que se caracteriza como uma das três maiores atuantes no setor, e sua história se confunde com a história do próprio segmento de revestimentos cerâmicos.

Esta empresa firmou, nestes quarenta anos de história, um forte vínculo com a comunidade da região sul do Estado de Santa Catarina, e contribuiu substancialmente com o crescimento da região. Os estudos de Silva (2001a, p.157) corroboram com o caráter intrínseco da forte influência da ELIANE na região, onde “considera a relação da empresa com a comunidade como de natureza umbilical (...) que além do município de Cocal do Sul, o município de Criciúma também é considerado”. Com vistas à importância da empresa no cenário setorial e social, se justifica sua escolha como caso para o presente estudo.

Vários foram os estudos sobre competitividade da indústria de cerâmica de revestimentos. Porém, a maioria dos estudos que se têm conhecimento é de natureza *cross-sectorial*, ou seja, se limitam a análises que consideram apenas eventos ou conjunto de eventos discretos e individualizados, descritos através de cortes transversais à linha de tempo, e que não consideram o contexto na qual as mudanças estratégicas ocorrem, nem sua relevância temporal, e nem o relacionamento entre as estratégias adotadas (MILLER e FRIESEN, 1982).

Uma análise longitudinal que considere a evolução histórica dos processos, conteúdos e contextos durante a história da ELIANE, sobre a qual as mudanças estratégicas ocorrem é oportuna; pois leva em consideração a dinâmica processual, ou seja, quais as causas e conseqüências de como as mudanças estratégicas ocorreram ao longo destes quarenta anos de história empresarial.

Esta abordagem proposta por Pettigrew (1987) já é amplamente usada para análise de adaptação estratégica organizacional (ROSSETTO, 1998; ORSSATTO, 1995; VARANCHIN, 1998; BORENSTEIN 1996), e esta pesquisa se propõe a dar subsídios ao avanço do conhecimento científico nesta área.

Contudo, várias pesquisas foram realizadas utilizando esta abordagem para análise de processos estratégicos, à luz de modelos propostos principalmente por Ansoff (1968), Porter (1980) e Mintzberg (1973, 1987). Porém, mesmo estas teorias oferecendo uma completa visão das atividades organizacionais, é necessário combinar quadros teóricos historicamente tidos como antagônicos, divergentes ou até mesmo irreconciliáveis (ROSSETTO, 1998).

Portanto, este estudo de caso em particular está oferecendo uma nova abordagem, por meio de uma análise do processo de adaptação estratégica organizacional sob a luz dos conceitos das perspectivas Institucionais (que indica o determinismo ambiental como responsável pelas respostas da organização às mudanças ambientais) e da Visão Baseada em Recursos - RBV (do inglês "*Resource Based View*", que enfatiza o voluntarismo organizacional na formulação de estratégias).

Considerando então que a literatura nacional contemporânea pesquisada não apresenta trabalhos que descrevam e analisem os processos de mudança estratégica neste segmento de cerâmica de revestimento; e considerando as justificativas citadas, coloca-se a seguinte pergunta da pesquisa:

**Como foi o processo de adaptação estratégica das Empresas Eliane em seus quatro décadas de existência, analisado à luz da Perspectiva Institucional e da Visão Baseada em Recursos?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

**O objetivo geral desta pesquisa é analisar o processo de adaptação estratégica das Empresas Eliane entre os anos de 1960 e 2000, à luz da Perspectiva Institucional e da Visão Baseada em Recursos.**

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Descrever historicamente o processo de adaptação estratégica das Empresas Eliane durante toda a sua existência;
- Identificar as mudanças estratégicas ocorridas neste período;
- Identificar as condições nas quais estas mudanças ocorreram, no que se diz respeito tanto a fatores internos quanto externos à organização que influenciaram a mudança;
- Classificar o modo como as estratégias relacionadas à cada mudança foram formuladas.

## **1.3 Limitações do Estudo**

Para alcançar os objetivos descritos anteriormente, é de suma importância identificar os limites sob o qual o estudo está inserido.

Este estudo foi realizado por apenas um pesquisador, e que, portanto, sofre muito dos problemas característicos de uma pesquisa qualitativa, dentre elas, estar suscetível aos preconceitos e aos vícios do pesquisador. Além disto, o pesquisador é funcionário da empresa, o que levaria a uma tendência protecionista natural de alguém comprometido com a imagem e com o futuro estratégico da empresa.

Assim, precauções foram tomadas para minimizar estes problemas, tentando sempre alcançar os objetivos acadêmicos deste trabalho se comprometendo tão somente com a metodologia desenvolvida.

## **1.4 Organização do Trabalho**

O primeiro capítulo introdutório tratou de elucidar ao leitor o tema e o problema central desta pesquisa, oferecendo os objetivos gerais e específicos para os quais o trabalho buscou solucionar.

Uma revisão bibliográfica foi realizada no segundo capítulo, enfatizando a organização e sua relação com o ambiente. Os aspectos deterministas e voluntaristas desta relação são vistas à luz das perspectivas Institucional e da Visão Baseada em Recursos, base teórica para o desenvolvimento da análise.

No terceiro capítulo, foram expostos os aspectos metodológicos nos quais foi desenvolvida a pesquisa, classificando-a e apresentando o design da mesma.

O quarto capítulo apresenta o estudo de caso da ELIANE, analisadas e distribuídas ao longo de suas quatro décadas de existência.

No quinto capítulo estão colocadas as conclusões, as considerações finais e as sugestões para novos trabalhos. Os resultados obtidos são então comparados com a pergunta de pesquisa e os objetivos geral e específicos.

Por fim, estão apresentadas as referências que foram utilizadas no decorrer do trabalho e os anexos necessários para a compreensão do leitor.

## **CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo traça um referencial teórico para a análise das mudanças estratégicas ocorridas na empresa em questão. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que possibilite a compreensão teórica a respeito de como se comportam as organizações quando sofrem mudanças, e como se processa sua adaptação a elas.

### **2.1 Organizações**

Desde os tempos mais remotos, o ser humano se integrou em organizações para alcançar objetivos e realizar tarefas que não poderiam ser feitas individualmente. Assim, a história das organizações está intimamente ligada à história da sociedade humana. (ALDRICH, 1979).

Esta relação histórica é enfatizada por Etzioni (1984, p.163) :

As organizações não são uma invenção moderna. Os faraós se valeram delas para a construção das pirâmides. Os imperadores chineses utilizaram-se delas, há milhares de anos para a construção de grandes sistemas de irrigação. Os primeiros papas criaram uma igreja universal, com o fim de servir a uma religião universal. A civilização moderna depende das organizações para a manutenção e a implementação do bem estar. (...) A organização cria um poderoso instrumento social, através da coordenação de grande número de ações humanas.

Segundo Hall (1984), o homem nasce e morre no âmago de organizações, e passa toda sua vida envolvido com organizações. As organizações são fundamentais na vida do homem.

Algumas definições de organização são encontradas na bibliografia. Para Parsons (1974), as organizações podem ser definidas como sendo unidades sociais nos quais seus participantes se interagem para atingir objetivos específicos comuns a todos os seus indivíduos.



Simon (1979, p.13) definiu:

A organização é um complexo sistema de comunicação e inter-relações existentes num agrupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz.

Segundo Silva (2001b), uma organização é formada por duas ou mais pessoas que trabalham cooperativamente, dentro de limites identificáveis, com a intenção de alcançar um objetivo ou uma meta em comum.

Este forte componente humano nas organizações torna seu estudo um desafio crítico para os estudiosos e pesquisadores, devido à complexidade subjetiva que a abordagem sistêmica agrega aos estudos das ciências sociais. Porém, uma organização não pode ser vista sozinha – ela está inserida em algum contexto, e as relações inter-organizacionais também devem ser estudadas.

## **2.2 As organizações como sistemas abertos**

O biólogo Ludwig von Bertalanffy (1968) definiu um sistema como um "conjunto de elementos com objetivo único e em constante interação com o meio ambiente". Este autor introduziu conceitos de sistemas que não ficaram restritos apenas ao campo dos sistemas biológicos, mas logo estendidos para o entendimento e a modelagem dos diversos tipos de sistemas sociais através de Talcott Parsons (MORGAN, 1996). Surge então uma nova escola conceitual das organizações: a que aborda a organização como um sistema aberto.

Nesta perspectiva de sistema aberto, a organização seria composta de inúmeros elementos constituintes (que poderiam ser considerados subsistemas), integrados entre si e que se relacionam funcionalmente objetivando a realização de um ou mais propósitos organizacionais (MOUZELIS, 1967).

Este modelo sistemático, que é ilustrado na Figura 1 conforme Borenstein (2000), estaria em relação dinâmica com o seu ambiente circundante, buscando constantemente adaptar-se a ele e manter-se em equilíbrio interno. Neste modelo, a organização receberia, de um lado, *inputs* do ambiente (energia, materiais, dados, etc.) e os transformaria em *outputs* (produtos, materiais, informações, resíduos, etc.) que seriam novamente devolvidos ao ambiente. (KATZ e KAHN ,1987)

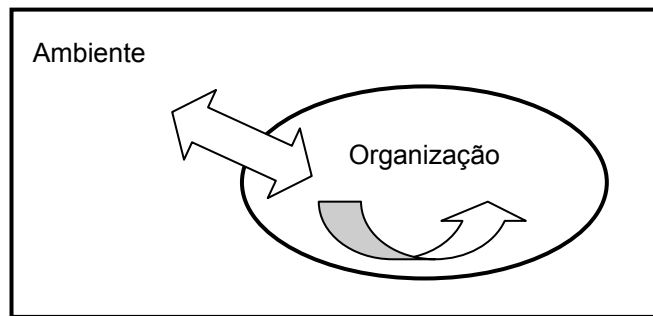


Figura 1: O modelo da organização como Sistema Aberto  
Fonte: Borenstein (2000)

O principal problema de considerar a organização como um sistema fechado é a falha em reconhecer que a organização depende continuamente de sinergia com o meio ambiente no qual a organização está inserida. Segundo Katz e Kahn (1987), "os modelos típicos em teorização organizacional concentram-se em princípios de funcionamento interno, como se estes problemas fossem independentes de mudanças no meio ambiente, e como se não afetassem a manutenção de inputs de motivação e de moral" (p. 42).

Outro problema da abordagem das organizações como sistemas fechados seria o não reconhecimento de que um objetivo pode ser alcançado por diversos meios, dependendo das condições, ou seja, da equifinalidade. Neste sentido, as teorias organizacionais tradicionais sempre pregaram a existência de um melhor meio de se alcançar um objetivo. Além disso, "pensar nas organizações como sistemas fechados resulta na falha em desenvolver a inteligência ou a função de feedback para obter informações adequadas sobre as mudanças nas forças do meio" (KATZ ,1987, p. 43).

Observa-se que o modelo mais completo e abrangente de organização como sistema aberto é o encontrado nos trabalhos de Katz e Kahn (1987). Ele apresenta as seguintes características:

- a) *Importação de energia*, a maneira na qual a organização recebe insumos do ambiente, ou seja, matéria-prima, insumos, mão de obra, etc.;
- b) *Processamento*, desses insumos com vistas a transformá-los em produtos exportáveis ao meio ambiente;
- c) *Exportação de energia*, a maneira na qual a organização coloca seus produtos no ambiente, ou seja, produtos, materiais, rejeitos, entre outros;
- d) *Ciclos de eventos*, a energia colocada no ambiente retorna de outra forma à organização, para a repetição dos ciclos de eventos. Desta forma, o modelo possui a característica dinâmica inerente às organizações;
- e) *Entropia negativa*, processo pelo qual todas as formas de organização tendem à homogeneização e, finalmente à morte;
- f) *Informação como insumo*, possibilitando ao modelo a importação de conhecimento;
- g) *Estado estável e homeostase dinâmica*, onde a organização procura manter uma relação constante entre importação e exportação de energia, visando sua subsistência no meio ambiente;
- h) *Diferenciação*, em função da entropia negativa, a organização tende à multiplicação e elaboração de funções, o que determina também a multiplicação de papéis e diferenciação interna;
- i) *Eqüifinalidade*, nesta não existe uma única maneira certa da organização atingir um estado estável, e que pode ser atingido a partir das condições iniciais e meios diferentes.

Estas características do modelo de sistema aberto deixam claro que existe uma estreita relação entre a organização e o ambiente na qual ela está inserida.

## 2.3 Ambiente Organizacional

A relação simbiótica entre a organização e seu ambiente proposta pelo modelo de sistema aberto possui várias abordagens na literatura, mas existem algumas divergências a respeito de como é o comportamento dinâmico deste processo de interação (HALL, 1984).

Para Miles (1980), o meio ambiente pode ser definido como qualquer coisa que não faça parte da organização. Para Andrews (1971), o ambiente no qual uma organização está inserida é o conjunto de todas as condições e influências externas - tais como tecnologias, políticas governamentais, economia, sociedade, ecologia, fornecedores, clientes e concorrentes - que afetam seu ciclo de vida e seu desenvolvimento.

Uma definição mais abrangente é dada por Hall (1984), na qual o ambiente organizacional pode ser visto como “todos os elementos existentes fora dos limites da organização e que tenham potencial para influenciá-la em seu todo ou em partes dela”. Aspectos tecnológicos, ambientais, econômicos, sociais, demográficos, ecológicos, legais, políticos e culturais influenciam na estabilidade da organização, gerando turbulência. O nível desta turbulência é uma interessante medida da sinergia que existe entre ambiente e organização.

Esta sinergia é, segundo por Child (1972), o que dá condições à organização obter acomodação estrutural necessária para que a mesma sobreviva a variações ambientais. Alguns aspectos desta sinergia e de como ela influencia na estrutura da organização para sua adaptação ao meio ambiente são levantados pelo autor:

- a) *A variabilidade ambiental*, que é o conjunto de três fatores: quando, quanto e com que padrão as mudanças ambientais acontecem. Quanto mais alta a variabilidade ambiental, mais a estrutura organizacional deve ser flexível à adaptação;
- b) *Complexidade ambiental*, que é a medida da heterogeneidade do ambiente na qual a organização está inserida. Quanto maior a complexidade do ambiente, mais mecanismos de informação ela deve

possuir para que se tenha condições de uma tomada de decisão coerente à mudanças ambientais;

- c) *Repressão ambiental*, que é intimamente ligada à competitividade e agressividade do ambiente na qual a organização se encontra. Quanto maior a repressão ambiental, mais mecanismos de defesa estratégica a organização deverá possuir para se manter competitiva no ambiente na qual ela está inserida.

Existem alguns atores responsáveis por parte desta sinergia organização versus meio ambiente. Para Mintzberg (1983), surgem no ambiente organizacional coalizões formadas por elementos internos e externos às organizações, que interagem entre si com o objetivo de obter poder em relação à organização. A chamada coalizão externa é constituída de elementos que não atuam diretamente na organização, mas que exercem influência sobre ela, como por exemplo: os proprietários, sindicatos e associações, aliados, competidores, clientes, imprensa, governo, etc.

Nas teorias clássicas, o objetivo de toda organização é maximização dos seus lucros aos acionistas, e cabe a sua administração monitorar seus resultados, buscando, pelo planejamento, a melhor eficiência de seus processos, por meio da alocação de recursos na sociedade. A esta perspectiva de lucratividade se deu o nome de *modelo dos acionistas - shareholders*. (BOWDITCH e BUONO, 1997)

Freeman (1984) propõe o seguinte conceito de "*stakeholder*", utilizado originalmente pelo "Stanford Research Institute", em 1963: qualquer indivíduo ou grupo, interno ou externo à organização, que influenciam os seus resultados. Podem ser potenciais stakeholders os acionistas, os gerentes, os credores, os concorrentes, os empregados, os clientes, o governo, a comunidade local e o público em geral.

Neste novo conceito, os acionistas ainda continuam a ocupar um lugar de destaque, pois constituem um stakeholder importante. Porém, esta nova abordagem sugere que a maximização da lucratividade é, a longo prazo, altamente vinculada à influência e participação dos outros diversos stakeholders. Isto gera, portanto, elevados índices de incerteza na organização.

Esta abordagem dos stakeholders proporciona uma nova visão a respeito da relação organização-ambiente, que busca compreender as formas em que os diversos stakeholders são ou podem ser afetados pelas políticas e pelas práticas da organização, como irão reagir e quais são as opções para se lidar com essas reações. (BOWDITCH e BUONO, 1997)

A dinâmica do ambiente organizacional influencia no papel e no poder de atuação dos stakeholders nos resultados organizacionais. Cabe à organização possuir mecanismos de identificação e monitoramento destas mudanças de comportamento para responder às mudanças ambientais. (STONER e FREEMAN, 1995)

Esta resposta da organização à mudança ambiental, ou das mudanças internas na organização é chamada de adaptação estratégica, descrita no item a seguir.

## **2.4 Adaptação Estratégica**

Adaptação estratégica é definida por Vieira (2000) como o processo de ajuste entre a organização e o ambiente visando à harmonização da estratégia empresarial com as novas exigências internas e/ou externas.

Existem várias abordagens na literatura que tratam da questão da adaptação estratégica das organizações aos seus ambientes. No entanto, as abordagens podem ser divididas em duas escolas conflitantes. A primeira adota uma visão determinista, considerando o ambiente como fator preponderante na determinação das estratégias das organizações e tomando como base os princípios da seleção natural. A segunda assume uma visão voluntarista, entendendo que as organizações têm capacidade de influenciar o ambiente em função de suas condições materiais e organizacionais. (Rossetto, 1998)

O determinismo ambiental é encontrado na literatura através da visão da seleção natural, onde existe uma analogia com a teoria da evolução das espécies. Dentro dessa perspectiva, o ambiente tem papel preponderante na determinação de quais organizações irão sobreviver e quais irão ser eliminadas do ambiente,

reduzindo assim o papel estratégico das organizações no seu ciclo de vida ambiental (HALL, 1984).

Os argumentos que os principais autores desta escola (HANNAN e FREEMAN, 1989) defendem para sustentar sua teoria são de que fatores internos e externos à organização geram o que eles chamam de inércia organizacional, paralisando mudanças estruturais que seriam capazes de reagir a variações ambientais. Dentre os fatores internos estão a cultura organizacional e as estruturas de poder. As barreiras de entrada e saída de uma indústria, e a limitação da capacidade de monitoramento das variações ambientais são alguns exemplos colocados como fatores externos da inércia organizacional. Isto não significa que as organizações não mudam, mas que suas mudanças são pouco freqüentes e geralmente mal-sucedidas quando realizam alterações radicais em suas estruturas e estratégias frente às ameaças ambientais.

Mintzberg (2000) estuda esta escola e define algumas premissas sob as quais a relação ambiente-organização é definida: (a) o ambiente é, para a organização, visto como um conjunto de forças gerais que age diretamente no processo de geração de estratégias; (b) a organização deve responder à essas pressões ou será eliminada; (c) os administradores da organização são passíveis à essas pressões e se restringem apenas a “ler” o ambiente e garantir a adaptação adequada a essas pressões; (d) as organizações acabam se agrupando em nichos ecológicos até que os recursos se tornem escassos ou as condições se tornem demasiadamente hostis, e então elas morrem.

Segundo Kanter (1992), o processo evolutivo se caracteriza pela mudança aleatória devido à entrada de novos elementos na população, o que se reflete numa seleção natural daquelas organizações que melhor se adaptarem às características ambientais, sobrevivendo aquelas que melhor reterem e reforçarem os padrões selecionados e descartando as formas remanescentes da população. Segundo a autora, os ecologistas populacionais têm tentado descrever as características de organizações que tornam mais fácil ou mais difícil sua adaptação às mudanças do ambiente, mas pecam ao considerar o ambiente de um modo não específico e ao negligenciar o papel dos laços interorganizacionais.

Se contrapondo à abordagem determinista tem-se a abordagem voluntarista. Ela defende que alguns atores (líderes ou coalizões), apesar das restrições impostas pelo ambiente, sempre possuem algum grau de liberdade para realizarem escolhas sobre quais ações estratégicas serão implementadas como forma de atingirem os objetivos da organização (CHILD, 1972).

Portanto, as ações estratégicas não são tomadas em função das condições ambientais, mas a partir de como esses atores percebem e interpretam o ambiente, criando a chamada *arena cognitiva* (CHILD e SMITH, 1987).

Segundo Miles e Snow (1978), cada elemento da população possui um grupo de tomadores de decisão que se constituem em sua coalizão dominante, que exerce grande influência sobre o sistema. Esse grupo tem a responsabilidade de identificar problemas, e também de solucioná-los. Portanto, as decisões são construídas internamente às organizações, dentro de seu contexto político.

Porém, segundo os mesmos autores, baseando-se nos limites cognitivos da tomada de decisão, as decisões ditas racionais são questionáveis, pelo fato de que muitas vezes os indivíduos tomam decisões com base em percepções imperfeitas da realidade.

Existem, portanto, fatores que limitam as ações estratégicas organizacionais, como colocam os autores Aldrich e Pfeffer (1976) e Robins (1990). As barreiras legais e econômicas que limitam a entrada e a saída de organizações do ambiente são exemplos de limites para as ações estratégicas. O tamanho da organização também influencia a limitação das ações, pois, de um modo geral, as pequenas organizações têm menor poder de influência no ambiente no qual estão inseridas do que as grandes organizações.

A divisão entre voluntarismo e determinismo na literatura sobre teorias de adaptação estratégica tem provocado alguns debates em torno da sua utilidade e validação. Neste sentido, os autores Hrebiniack e Joyce (1985) levantaram um importante enfoque da relação ambiente x organização, ilustrado na Figura 2.



Para eles, o grau de determinismo ambiental, ou seja, a capacidade do ambiente de influenciar o comportamento e os resultados da organização, e o voluntarismo estratégico, que é a medida de autonomia da organização para decidir e agir a estas mudanças, são variáveis independentes e formam uma matriz que determina quatro tipos de comportamento organizacional frente à mudanças ambientais:

- a) **Escolha Estratégica:** quando a organização possui uma alta capacidade de escolha estratégica, num ambiente que possui pouca influência sobre a mesma;
- b) **Escolha Indiferente:** a baixa sinergia ambiente x organização causa uma indiferença nas escolhas estratégicas, geralmente incrementais, buscando adaptação às oportunidades ambientais;
- c) **Seleção Natural:** o ambiente domina o padrão competitivo, na qual a capacidade de adaptação à sua forma é que vai determinar o sucesso da organização;
- d) **Diferenciação:** uma alta capacidade de escolha estratégica da organização em um ambiente com um alto grau de determinismo. A adaptação poderá ocorrer, com algumas restrições, caso hajam mudanças internas na organização.

Escolha Estratégica	Alta	<b><i>Escolha Estratégica</i></b>	<b><i>Diferenciação</i></b>
	Baixa	<b><i>Escolha Indiferente</i></b>	<b><i>Seleção Natural</i></b>
		Baixa	Alta
		Determinismo	

Figura 2: Matriz determinismo versus escolha estratégica

Fonte: Adaptado de Hrebiniak & Joyce (1985)

Por este modelo, se a organização possui a capacidade de tomar decisões com um grau de liberdade em relação às ameaças ambientais, suas manobras influenciam os ambientes nas quais estão atuando. Porém os autores não identificam como tais escolhas são tomadas e como é o processo de manobra estratégica.

Então cabe, neste ponto da revisão teórica, encontrar na bibliografia visões que procurem analisar como o processo na qual a adaptação, numa visão determinista ou voluntarista, ocorre na organização.

## 2.5 Teoria Institucional

O estudo do comportamento das organizações sempre fascinou os pesquisadores das ciências sociais, principalmente no que se diz respeito a como os indivíduos e as organizações processam informações para tomar decisões, em especial as inclinações e distorções que elas apresentam.

A visão racionalista, que orientou grande parte das perspectivas da administração, afirma que a ação é subordinada à razão e que, por este motivo, todas as ações são tomadas racionalmente com o objetivo de alcançar resultados pré-definidos. Cada passo da tomada de decisão é feita conscientemente, em analogia aos processos computacionais (HODGSON, 1994).

Em contrapartida, Simon (1987), um cientista político ganhador do Prêmio Nobel em Economia em 1978, afirma que o mundo é grande e complexo, ao passo que, comparativamente, o cérebro humano e sua capacidade de processamento de informações são extremamente limitados. Portanto, a tomada de decisão torna-se menos racional e mais um esforço vão de se tornar racional, o que o autor denominou de “*racionalidade limitada*”. Assim, ele propõe um modelo em que alguns passos das decisões são tomados por processos mentais inconscientes ou semi-inconscientes. Este modelo representa um grande avanço na compreensão dos limites cognitivos do ser humano, substituindo a idéia de *decisão ótima* por *decisão satisfatória*.

A teoria cognitiva que teve como base este modelo propõe a impossibilidade da deliberação racional totalmente consciente, exatamente pelo fato da complexidade e da grande quantidade de informações, e que isto exigiria uma capacidade de processamento que vai além dos mecanismos existentes na mente dos indivíduos e nos processos organizacionais (CARVALHO et al, 1999).

A crescente globalização da economia implica numa complexidade dos ambientes e da tecnologia, a expansão dos mercados, a especialização dos recursos humanos e a diferenciação da produção, fatores que aumentam a necessidade de coordenação e de tomadas coerentes de decisão.

Segundo Fiol e Huff (1992), os indivíduos valem-se dos mapas cognitivos para tomarem decisões, que são definidos como representações gráficas que localizam o indivíduo em relação às informações ambientais, e proporcionando referência para o que se conhece, o que se vê e o que se sente do ambiente.

Para os autores, os mapas cognitivos se diferenciam em função de aspectos relacionados com a forma em que o decisor observa e identifica os conceitos, as causas e as conseqüências de cada elemento cognitivo exposto no ambiente.

Por trás dos elementos constitutivos dos mapas cognitivos dos indivíduos coexiste um conjunto de valores e crenças que permeiam os mapas cognitivos individuais e representa um sistema cognitivo comum, o que permite analisar a cognição do grupo. A este conjunto se dá o nome de esquema interpretativo, onde os *valores* são os critérios, concepções ou preferências racionalizadas sobre o que é desejável como resultado de uma determinada ação e *crenças* são os pressupostos inconscientes que geram nos indivíduos expectativas, que influenciam profundamente nas percepções, pensamentos e emoções (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993).

Portanto, a organização não deve ser vista como uma estrutura racional clássica, mas como uma “expressão estrutural da ação racional”, pois ela está sujeita a pressões do ambiente, onde os crenças e valores passam a moldar não só as práticas administrativas quanto a sua própria estrutura. Selznick (1972) chama este processo de “institucionalização”.

Segundo Selznick (1972), a administração organizacional deve considerar padrões mais amplos de desenvolvimento institucional, transcendendo apenas as relações interpessoais. É preciso então compreender de forma mais profunda aspectos sociais da organização, principalmente no que se refere ao comportamento dos indivíduos e na percepção que eles têm de si próprio e uns dos outros, para então entender o processo de tomada de decisões importantes pela gerência administrativa. Portanto, à medida que decisões importantes são tomadas, norteadas pelo caráter político ocorre à transição da gerência administrativa para a liderança institucional.

Essa mudança de posição suscita uma reavaliação das suas tarefas e das necessidades da empresa, que se exprime por uma preocupação com a evolução global da organização, inclusive sua mudança de finalidade e capacidade. Em suma, significa encarar a organização como uma instituição. (SELZNICK, 1972, p. 4)

Scott (1992) contribui com esta perspectiva. O autor afirma que o ambiente não deve somente ser visto como variáveis formadas por elementos de dimensão essencialmente objetiva como recursos materiais, tecnológicos ou financeiros. Este domínio objetivo é definido pelo autor como *ambiente técnico*, no qual um produto ou serviço circula no ambiente e as organizações obtêm competitividade quando controlam de forma eficiente e eficaz estes recursos.

Para o autor, os elementos de âmbito cultural e cognitivo devem ser interpretados no ambiente como fonte independente de formas organizacionais técnicas, evoluindo do enfoque generalista para um enfoque simbólico. Para tanto o autor define *ambiente institucional* como um conjunto de normas e exigências a que as organizações devem respeitar para obter apoio e legitimidade do ambiente.

A racionalidade também é utilizada pelos ambientes de maneiras divergentes: no ambiente técnico, a razão é o que permite a eficiência das organizações, através da produção de bens ou serviços aceitos pelo mercado; no ambiente institucional, a razão é a ferramenta utilizada pela organização para proporcionar legitimidade no presente e garanti-la no futuro.

Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1993) a teoria institucional - que constitui num resultado de convergência de teorias na área da ciência política, ciência social e da economia - indica que a sobrevivência das organizações depende da capacidade de atendimento a orientações coletivamente compartilhadas, onde sua sustentação resulta em êxito para as estratégias implementadas e para o pleno funcionamento interno da organização.

Segundo os mesmos autores, a relação entre o ambiente e a mudança nos esquemas interpretativos das organizações gera uma competição pelo alcance da legitimidade institucional que, sob a ótica da teoria institucional, torna as práticas organizacionais cada vez mais homogêneas ou isomórficas.

A teoria institucional usa a expressão *isomorfismo institucional* para descrever, portanto, a convergência progressiva das organizações à uma tendência, através da imitação. Os primeiros a introduzirem este conceito foram Meyer e Rowan (1977), sugerindo que ela dá à organização uma cobertura sob a qual a mesma ganha uma proteção contra, por exemplo, ter uma conduta institucional reprovável. Através desta proteção isomórfica a organização torna-se, de certa forma, legítima perante o ambiente.

### **2.5.1 Isomorfismo Institucional**

Para que se compreenda a conduta isomórfica, devem ser revistas algumas das questões sobre o mundo das organizações e sobre como o ambiente influencia em sua estrutura comumente são levantadas (SCOTT, 1995):

- Por que organizações do mesmo tipo, tais como hospitais, escolas, bem como indústrias do mesmo setor, mesmo atuando em locais distintos, se assemelham tão profundamente uma com as outras?
- O comportamento organizacional deve ser analisado como uma busca de interesses de forma racional e consciente ou ele é moldado por convenções, rotinas e hábitos?
- Por que rotinas e práticas específicas são adotadas por organizações de forma não-previsível por sua natureza?

- Como crença e cultura moldam a natureza e estrutura das organizações?
- Por que e como indivíduos e organizações se conformam a padrões institucionais?

A teoria institucional pressupõe que as organizações são influenciadas por pressões de conformidade ou por normas sociais, algumas das quais são externas e outras são internas às organizações. Tais pressões podem influenciar as organizações a terem comportamentos similares em resposta a estas forças, conduzindo à similaridade de estrutura e de forma. (ZUCKER, 1987)

Para DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo institucional é atualmente a principal razão pela qual as organizações tomam determinadas formas, legitimadas pelo ambiente onde ela se encontra. Segundo os autores, existem três mecanismos pelos quais a mudança isomórfica institucional ocorre:

### **Isomorfismo Coercitivo**

Está ligada às regulamentações governamentais e às crenças capazes de impor uniformidade às organizações. Algumas ações impostas pelo Estado, e por outras vezes crenças simplesmente impostas pelo esquema interpretativo operante no ambiente, implicam na adoção forçada de formas sob as quais a organização obtém sua legitimidade institucional no ambiente. Segundo os autores, também pode ocorrer na relação de uma subsidiária com sua matriz, quando a primeira é obrigada a adotar as medidas que sejam consideradas adequadas à política da segunda.

### **Isomorfismo Mimético**

Para se manter legitimada quando a incerteza permeia o ambiente ou quando os objetivos organizacionais não estão bem claros, uma organização tende a se modelar em outra organização. Nestes casos, “seguir o líder” passa a ser a melhor, mais barata ou às vezes a única estratégia para que a organização alcance a sobrevivência no ambiente. Esta forma de isomorfismo também ocorre quando existe uma forte pressão dos consumidores para fornecer produtos e serviços específicos oferecidos por outra organização, o que gera a necessidade de adaptação mimética de forma a atender esta necessidade específica do ambiente.

## **Isomorfismo Normativo**

Origina da luta coletiva de uma classe profissional em se definir condições, métodos e práticas comuns no exercício de sua ocupação, através de um compartilhamento de normas e conhecimentos com outros indivíduos, e que por isto gera uma similaridade entre organizações. Práticas profissionais de atividades diferentes numa mesma organização podem se diferenciar, mas possuem significativa similaridade com atividades idênticas em outras organizações atuantes num mesmo ambiente. Quanto mais similares foram as atividades entre organizações num ambiente e maior for a interação entre profissionais da mesma atividade atuando em organizações distintas, mais isomorfismo normativo ocorre neste ambiente. Pode também, em muitos casos, ocorrer fixação das normas profissionais pelo Estado, institucionalizando as práticas profissionais e com isto gerando isomorfismo.

O comportamento isomórfico é então, segundo os autores, uma busca de estabilidade pela legitimidade no ambiente. Porém, para De Holan e Phillips (2002), a relação entre mudança e estabilidade na teoria institucional é um ponto de grande discussão. Surgem então uma nova perspectiva de institucionalismo, exposto a seguir.

### **2.5.2 Neo-Institucionalismo**

Na visão dos trabalhos de DiMaggio e Powell (1983), forças institucionais trabalham para reduzir escolha e produzir similaridade em diversas características organizacionais. Porém, tanto antigos trabalhos nesta área (SELZNICK, 1948, 1949, 1957) quanto recentes trabalhos (DOUGHERTY, 1994; LAWRENCE, 1999; OLIVER, 1991), apontam que tanto indivíduos quanto coalizões podem agir como atores institucionais e produzirem mudanças que auxiliem as organizações a atingirem seus objetivos.

Esta nova perspectiva de institucionalismo, que combina idéias como a legitimidade e o isomorfismo com idéias de que existem agentes e empreendedores institucionais que reconhecem os processos institucionais como sendo uma arena legítima para as mudanças. Isto porque forças institucionais por vezes realmente causam estabilidade, mas por outras vezes elas causam fortes pressões para

mudanças. Portanto, o neo-institucionalismo auxilia a compreender como as pressões institucionais agem a favor e contra as mudanças organizacionais, e em particular auxiliam na análise dos eventos que geram estas mudanças. (DE HOLAN e PHILLIPS, 2002)

Se, por um lado, as pressões ambientais geram tendências no sentido da homogeneização das formas e das práticas organizacionais, por outro, a atuação dos mecanismos isomórficos não elimina o sistema de interpretação cognitiva ao ambiente, inerente de cada organização. É através da análise interpretativa de seu contexto ambiental de referência que a organização se estrutura e define suas estratégias de ação, visando a atender aos seus interesses. (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA apud COCHIA e MACHADO-DA-SILVA, 2003)

Neste mesmo sentido, Oliver (1991, apud Mintzberg 2000) preconiza que as organizações lidam com as pressões através de uma série de *respostas estratégicas*, algumas das quais vão muito além da conformidade passiva das mudanças ambientais. São elas: (1) aquiescência na qual a organização cede completamente às pressões institucionais; (2) compromisso com algumas das pressões, na qual é possível barganhar ou equilibrar pressões; (3) desvio na qual a organização evita de sofrer tais pressões através de ocultação ou simplesmente amortecimento das relações institucionais; (4) desafio às pressões, onde a organização contesta e resiste ativamente às pressões institucionais; e (5) manipulação das pressões pela qual a organização tenta controlar a influência interna destas pressões.

Uma outra discussão a respeito dos trabalhos desta teoria é sobre o processo de institucionalização. Para Scott (1987) a concepção de Selznick permanece conceitual; porém ele definiu e descreveu o processo, mas não respondeu explicitamente por isto. O tratamento dele de institucionalização nos informa que são infundidos valores, não como isto acontece.

Berger e Luckmann (1976) sugerem que o processo de institucionalização possui uma fase de preparação chamada de *tipificação*. Nesta fase, ações que se desenvolveram empiricamente a fim de resolver problemas são tomadas por um ator ou por um grupo de atores como comportamentos habituais exatamente pelo fato de



exigir um mínimo esforço de tomada de decisão, mas como resposta a estímulos particulares. Uma vez que estes comportamentos tipificados acarretam classificações ou categorizações dos atores que estão com eles associados, estes tipos então se tornam generalizados, independente da particularidade dos atores que desempenham esta ação.

Ainda segundo os autores, após as ações serem tipificadas elas serão institucionalizadas através de três fases: (1) *externalização* que é o momento em que as ações são vivenciadas como possuindo uma realidade própria que é entendida pelo indivíduo como sendo um fato externo e coercivo; (2) *objetivação* onde a organização interpreta suas ações como sendo uma realidade independente dos próprios atores; e (3) *internalização* na qual as ações objetivas são incorporadas à organização, se tornando padrões institucionalizados.

Uma das importantes contribuições da teoria institucional é não somente a ampliação do conceito de ambiente organizacional, mas a ruptura com a visão tradicionalista onde, quando não se consegue explicar a sobrevivência e a eficiência organizacional, muitas vezes se as atribui a fatores esotéricos e qualidades míticas dos tomadores de decisão (CARVALHO et al., 1999).

Portanto a teoria institucional, segundo Rossetto e Rossetto (1999), é uma estrutura determinística que enfatiza as normas do ambiente e o peso da história na análise das ações organizacionais, relevando o processo como sendo racional. Ao mesmo tempo, encara o desenho organizacional como um processo derivado de pressões tanto externas quanto internas, o que leva ao mimetismo. Por este motivo, as escolhas estratégicas devem ser vistas, por esta perspectiva, na ordem institucional na qual a organização está imersa.

Entretanto, se por um lado aspectos determinísticos da adaptação organizacional ao ambiente podem ser analisados de forma concisa pela Teoria Institucional, por outro se deve buscar uma teoria que possa auxiliar na análise de aspectos voluntaristas da adaptação, que é exposto no item a seguir.

## 2.6 Visão Baseada em Recursos (RBV)

Um dos motivos principais da articulação estratégica é a conquista de vantagem competitiva. Fazendo uma analogia com um jogo de xadrez, a dinâmica do ambiente reforça a necessidade de conhecimentos em abordagens competitivas para se obter vantagem. Seguindo esta perspectiva, muitos autores como Andrews (1971) e Ansoff (1968), desenvolveram modelos baseados na premissa de se posicionar a organização para sustentar a vantagem competitiva através da correta análise de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, e que por muitas décadas foram utilizadas para analisar aspectos competitivos do ambiente industrial.

Vantagem competitiva é definida como sendo a implementação de uma estratégia que agregue valor e gere benefícios para uma empresa, sem que outra concorrente simultaneamente a faça. A vantagem competitiva é considerada “sustentável” quando existe a impossibilidade das concorrentes replicarem os benefícios com a implementação de estratégia idêntica ou semelhante (BARNEY, 1991).

Porter (1980) sustenta que a vantagem competitiva estaria garantida num correto posicionamento da organização no ambiente competitivo, através de algumas estratégias genéricas sugeridas. Para o autor, o desempenho das organizações está intimamente ligado à estrutura da indústria e à natureza da competição dentro desta indústria.

Porém, este modelo apresenta algumas lacunas, pois não permite compreender porque algumas empresas apresentam sistematicamente um desempenho superior a outras, mesmo estando posicionadas similarmente no ambiente competitivo (MORASH e LYNCH, 2002).

Uma perspectiva surgida a partir dos trabalhos de Selsnick (1957), Penrose (1959), e ampliada por Barney (1991) e Peteraf (1993) sugere que a vantagem competitiva está ligada ao fato das empresas possuírem um conjunto de recursos mais apropriados às demandas colocadas pelos mercados onde elas atuam, obtendo assim vantagem competitiva. A esta perspectiva, chamou-se “Visão da Empresa Baseada em Recursos” (do inglês “Resource Based View of the Firm”, ou RBV).

Conforme Grant (1991), recursos podem ser definidos como ativos que podem ser facilmente identificáveis (recursos tangíveis) ou não claramente observáveis e quantificados (recursos intangíveis), e que estejam semi-permanentemente vinculados à empresa. Penrose (1959) e Barney (1991) citam três categorias principais: (1) recursos físicos, como plantas e equipamentos; (2) recursos humanos, que abrange toda a equipe técnica e também os executivos da empresa e (3) recursos organizacionais, formados pelas normas e rotinas que coordenam os recursos físicos e humanos de modo produtivo.

Esta abordagem reconhece as organizações inseridas no ambiente competitivo como uma coleção de ativos tangíveis e intangíveis e competências, e que determinam o grau de eficiência com que esta organização desempenha suas atividades industriais. Assim, quanto melhor e mais apropriado para o negócio for o conjunto de recursos, mais a organização detentora deste conjunto estará apta a obter vantagem competitiva (COLLINS e MONTGOMERY, 1995).

Existem duas fontes de vantagem competitiva sustentável: o patrimônio e as capacidades da firma. O foco está nas capacidades da firma, mais especificamente nas capacidades distintivas. Para o autor, capacidades distintivas são habilidades e conhecimentos acumulados, exercitados através de processos organizacionais, que possibilitam a organização a fazer bom uso de seu patrimônio, e que funcionam como fator chave para o sucesso. Estas capacidades podem prover vantagem competitiva através da criação de valor pelos clientes. (DAY e REIBSTEIN, 1999)

Para Barney (1989), este conjunto de recursos não é somente uma lista de fatores, mas o processo de interação entre estes recursos, bem como seus efeitos sobre a organização. Portanto, o valor estratégico do recurso não é apenas resultado do recurso em si, nem tão somente de sua ligação com outro, mas da malha de relações que existe entre todo o conjunto de recursos controlados pela organização.

Continuando seus estudos, Barney (1991) identificou algumas características que permitem aos recursos se tornarem fonte de vantagem competitiva sustentável:

- Potencial de valor: os recursos devem ser capazes de explorar oportunidades ou neutralizar ameaças expostas no ambiente de tal forma que permita à empresa obter redução de custos ou incremento de receita;
- Serem escassos: os recursos devem ser tão raros quanto as empresas competidoras numa determinada indústria para garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva;
- Serem imperfeitamente imitáveis: empresas que não possuem um determinado recurso devem enfrentar dificuldade financeira para obtê-la em relação àquelas que já possuem o recurso, devido a condições históricas únicas (pioneirismo de algumas empresas frente ao recurso), ambigüidade causal (ignorância da utilização correta do recurso) ou simplesmente por complexidade social;
- Serem imperfeitamente substituíveis: quando não existem recursos capazes de implementarem as mesmas estratégias, ainda que de forma similar, ou quando seus resultados sucumbem às características que levam o recurso a ser gerador de valor estratégico.

A busca por características dos recursos que os levam a garantir a vantagem competitiva sustentável levou com que vários outros autores identificassem através de modelos as relações entre recurso e vantagem competitiva. Uma vasta gama de definições podem ser encontrados nos trabalhos de Dierickx & Cool (1989), Grant (1991), Hill & Deeds (1996), Black & Boal (1994), Amit & Shoemaker (1993) e Collis (1994).

Peteraf (1993) buscou um modelo na qual quatro macro-condições devem estar simultaneamente presentes para garantir à organização a criação e sustentação da vantagem competitiva, ilustradas na Figura 3.

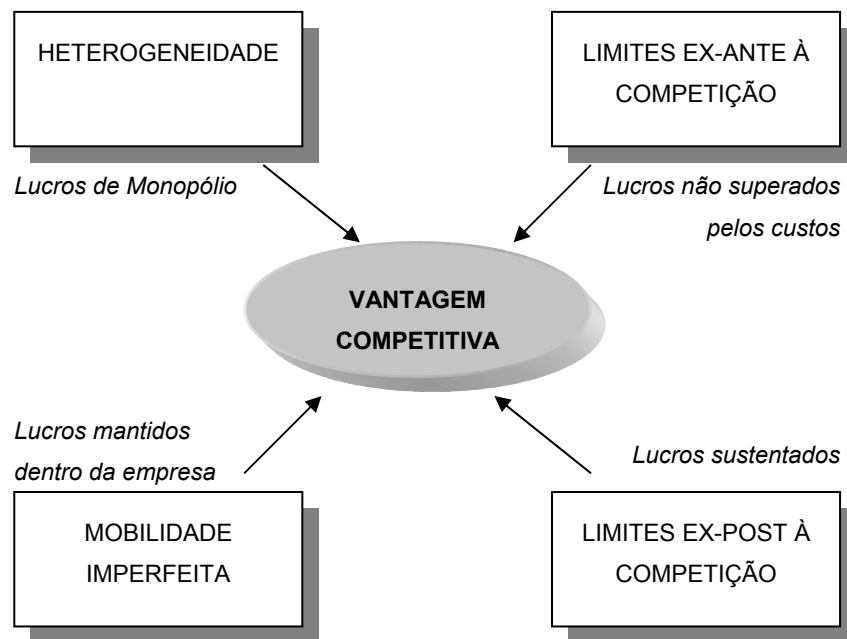


Figura 3: Condições estratégicas de um recurso

Fonte: Peteraf (1993, p. 186)

As macro-condições propostas por Peteraf (1993) são:

- Heterogeneidade: condição na qual uma empresa detém um recurso que possui características de valor superior às da concorrência. Esta característica de heterogeneidade pode ser observada quando a presença de recursos estratégicos é limitada numa indústria em quantidade, ou ela se esvai em relação ao tempo. Portanto, os recursos devem ser fixos (ou seja, não podem ser expandidos) ou quase-fixos (não podem ser expandidos rapidamente). Com estas características, os recursos tendem a ser mais escassos e, portanto, os torna ineficientes para atender toda a demanda da indústria, e com isto permitir que recursos com menos capacidade de geração de valor são então utilizados pela concorrência para suprir a demanda residual. Esta característica gera lucros para as empresas detentoras do recurso de valor, fazendo com que existam o que se chamam Lucros de Monopólio.

- Limitações ex-ante à competição: condição na qual, antes do recurso gerar vantagem competitiva e posição privilegiada da empresa na indústria, exista uma competição limitada por este recurso. Segundo o autor, um recurso eficiente produzirá mais valor quanto menor for a competição e os custos envolvidos para a aquisição deste, pois a competição geraria uma erosão e dissipação dos possíveis lucros envolvidos com o recurso.
- Limitações ex-post à competição: condição na qual, após adquirida a posição esperada na indústria e o recurso gerar vantagem competitiva, ele deverá ser imperfeitamente imitável e substituível, de tal forma que preserve os lucros proporcionados com o recurso superior, garantindo assim a sua condição de heterogeneidade. Estas condições são garantidas por mecanismos de isolamento, que podem derivar de:
  - Direito de propriedade: condição garantida por normas institucionais que retêm o recurso na empresa que os possuir;
  - Ambigüidade causal: condição onde os competidores não conseguem identificar qual o recurso valioso ou como defini-lo e recriá-lo (REED & DEFILLIPPI, 1990);
  - Dependência de aprendizado: condição na qual o recurso foi desenvolvido e o aprendizado da sua utilização foi acumulado com erros e acertos;
  - Outros mecanismos tais como custo de mudança, reputação, custos de procura, ocupação dos canais de distribuição e economia de escala.
- Mobilidade Imperfeita: condição na qual um recurso possa gerar vantagem competitiva sustentável, por ser mantido dentro da empresa. Esta condição se deve a alguns fatores:
  - Dificuldade para se definirem direitos de propriedade;
  - Idiossincrasia dos recursos, ou seja, os recursos terem maior potencial para agregação de valor se utilizados dentro da empresa do que em seus concorrentes;

- Co-especialização entre recursos, onde eles devem ser utilizados sempre conjuntamente ou que agreguem mais valor quando utilizados em conjunto;
- Elevado custo de transferência dos recursos.

Um recente debate sobre a utilidade desta teoria fornece importantes contribuições para a pesquisa nesta área. Priem e Butler (2001) questionam a utilização da RBV como teoria para análise das fontes de vantagem competitiva, pois ela não possui atualmente uma estrutura teórica e que, portanto, é de ordem tautológica. Barney (2001) responde a esta questão indicando que vários trabalhos foram realizados tanto no campo teórico (LEONARD-BARTON, 1992; BARNEY e HANSEN, 1994; MCWILLIAMS e SMART, 1995; HUNT, 1997, 2000), quanto no campo empírico (BARNETT et al, 1994; MAKADOK, 1998, 1999; POPPO e ZENGER, 1998), e sugerindo que a análise de valor de um recurso deve ser conseguido “através de ferramentas teóricas que especificam as condições de mercado sob os quais diferentes recursos são ou não valiosos”. Então, o autor sugere que tanto parâmetros de valor quanto de raridade e de imitabilidade devem ser analisadas através de testes empíricos.

Em suma, tanto as perspectivas institucional quanto a visão baseada em recursos, que sob a ótica tradicional seriam antagônicas, podem ser complementares em uma análise do processo de adaptação organizacional. Os teóricos organizacionais estão cada vez mais se convencendo de que devem quebrar paradigmas para procurarem combinações de perspectivas que mais se adaptem à tentativa de resolução de seus problemas (ALDRICH apud ROSSETTO e ROSSETTO, 2003).

Portanto, segundo os mesmos autores, podemos considerar ambas as perspectivas para análise de adaptação estratégica. Com a base teórica nos estudos de Hrebniack & Joyce (1985), a Perspectiva Institucional sugere que as organizações resistem às pressões determinísticas do ambiente até o limite da resistência derivada da tradição organizacional ou do contexto ambiental – ou de ambas. Da mesma forma, a organização se adapta à pressão ambiental na medida

em que, de maneira voluntarista, percebe e gerencia as mudanças necessárias, segundo visão à luz da teoria da RBV.

Cabe então, neste ponto da revisão bibliográfica, estudar o conceito de estratégia e de como ela é formulada, vetor pela qual a adaptação estratégica ocorre.

## **2.7 Formulação Estratégica**

A origem do termo estratégia vem do vocábulo grego “estratégos”, relacionado diretamente à função dos generais no comando de um exército ou ainda à arte dos generais referindo-se às habilidades psicológicas e comportamentais com as quais eles desempenhavam sua função. A medida em que as sociedades se tornavam mais complexas, generais e estadistas estudavam conceitos estratégicos à exaustão até que um coerente corpo de princípios surgisse. Obras como Sun Tzu, Maquiavel, Napoleão, Von Clausewits, Foch, Lenin, Hart, Montgomery ou Mao-Tse-Tung serviram de base conceitual para a utilização estratégica nas organizações. (MINTZBERG, 2001).

Estes conceitos estratégicos estavam presentes nas ações militares do passado. Um exemplo foram as ações de Felipe e Alexandre na Batalha da Chaeronea entre macedônios e gregos em 338 A.C., que apresentam muitos dos atuais conceitos relevantes (GREEN, apud MINTZBERG, 2001). Dentre estes conceitos encontram-se análise de pontos fortes e fracos, abordagem indireta, manobras enganosas (estratagemas), concentração de forças e rapidez de movimentação.

O general cártago Aníbal liderou um grupo menos preparado contra o exército romano na batalha de Cannae, em 216 A.C. Mesmo em desvantagem numérica e com armas inferiores aos dos romanos foi bem sucedido, pois se utilizou de manobras estratégicas criativas que fizeram com que todas as vantagens de seu oponente fossem irrelevantes para o sucesso. (MINTZBERG, 1987)



Posteriormente, diversos estudiosos adaptaram, modificaram e transferiram os princípios básicos de estratégia derivados da área militar, para a área organizacional. O pioneiro deste enfoque foi Chandler (1962). Ele coloca a estratégia como sendo a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo, o estabelecimento de trajetórias de ação, bem como a alocação dos recursos necessários para o alcance destas metas e objetivos.

Bourgeois e Eisenhardt (1988) entendem a estratégia como os meios pelos quais os executivos de uma organização estabelecem objetivos e buscam alcançá-los através do alinhamento dos recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças do ambiente.

Os autores Child (1972) e Aldrich (1979) definem estratégias como sendo os modos fundamentais nas quais empresas, dentro de uma indústria, competem e prosperam.

Para Ansoff (1990, 1991, 1993), a estratégia é um conjunto de normas de decisão que tem como objetivo orientar o comportamento de uma empresa através de um plano de ação. O autor coloca que os objetivos e as estratégias são definições distintas: os objetivos representam os fins que a empresa está buscando alcançar, ao passo que as estratégias são os meios para alcançar esses fins.

Andrews (1971), define:

Estratégia corporativa é o padrão de decisões em uma companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar estas metas e define o conjunto do negócio que a companhia persegue, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, empregados, consumidores e comunidade.

Autores como Hambrick (1980), Mintzberg (1973), assim como Miles e Snow (1978) concordam com a essência da definição acima. Para esta linha de autores, estratégia significa o padrão em um fluxo de decisões importantes.

Mintzberg (2000) vai além no conceito de estratégia, mostrando a diferença entre estratégias desejadas e realizadas. Para o autor, essas estratégias situam-se em dois pontos extremos de um continuum.

Em se olhando para trás neste continuum, encontram-se estratégias desejadas pela organização em alcançar seus objetivos. Estes planos, ou algo equivalente, dão à organização uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Porém observa-se, no final do curso do continuum que, ao longo do tempo, a organização teve um comportamento consistente, que resulta num conjunto padrão de estratégias realizadas. O autor coloca que nem sempre as estratégias são frutos de uma deliberação prévia; elas podem também emergir frente à situações de conflito que põem em risco os objetivos finais da organização. Portanto, nem todas as estratégias pretendidas inicialmente pela organização são deliberadas. Algumas simplesmente não são realizadas. A representação destas cinco formas básicas de estratégia é ilustrada na figura 4.

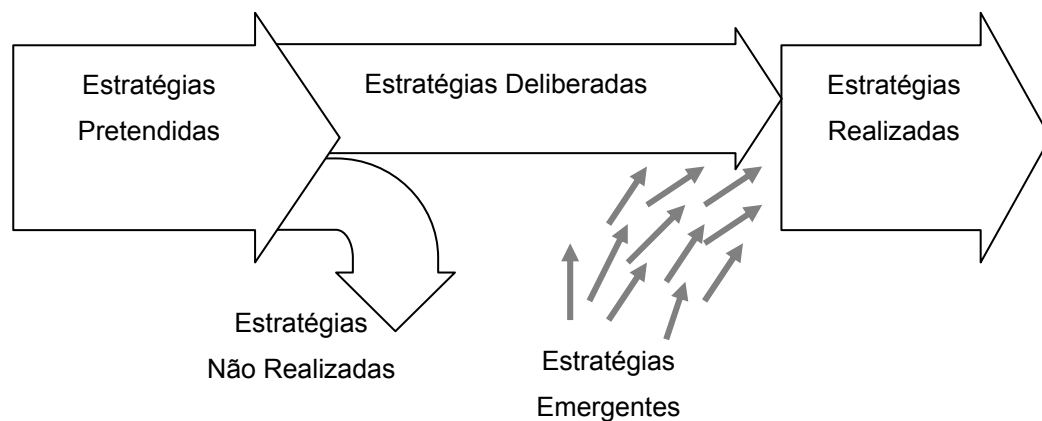


Figura 4: Formas básicas de elaboração estratégica  
Fonte: Adaptado de Mintzberg (2000)

Ao lado de plano e padrão, Mintzberg (1987) acrescenta mais três palavras iniciadas com “p” no conceito de estratégia. Estratégia pode ser vista como posição, isto é, a maneira pela qual uma organização situa-se em relação ao ambiente, ou como as organizações encontram suas posições e protegem-nas para enfrentar a

competição, para evitá-la, ou subvertê-la. De acordo com esta visão, as organizações podem ser pensadas, em termos ecológicos, como organismos em nichos lutando pela sobrevivência num mundo hostil e incerto. Estratégia, nesta visão, “é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades” (PORTER 1996, apud MINTZBERG 2000).

Estratégia como perspectiva é a maneira fundamental da organização fazer as coisas. A estratégia neste sentido olha tanto para dentro da organização - dentro da cabeça dos tomadores de decisão - como para fora, obtendo uma visão geral da organização e de como ela se comporta.

Por fim, estratégia pode ser vista como um truque (“ploy”), uma manobra especialmente realizada para ludibriar o oponente ou concorrente e ganhar vantagem competitiva com ela. Este tipo de manobra também é chamado de estratagema, e serve exclusivamente para ludibriar o inimigo. (OLIVEIRA, 2000).

Na guerra, Sun Tzu (2001, pg 65-66) define os movimentos estratégicos das tropas:

Nada é mais difícil do que a arte das manobras, ... Deste modo, marchar pelo caminho indireto, iludindo o inimigo e atraindo-o com engodos, permite partir depois dele e, mesmo assim, precedê-lo na chegada. Quem isto souber fazer compreende a estratégia do direto e do indireto... Engana e confunde o inimigo, dispersando-o, amolecendo-o, e, logo, marchando celeramente.

Segundo Mintzberg (1973), as organizações adotam três modos distintos para formar estratégias. São eles:

### **Modo Empreendedor**

É uma forma comum de pequenas organizações que possuem uma forte liderança formularem suas estratégias. A organização empreendedora enfoca as oportunidades, tendo como meta dominante o seu desenvolvimento.

As forças são centralizadas nas mãos do chefe executivo, com características de liderança, que controla todas as fases do negócio, e sua administração é caracterizada por passos dramáticos diante de incertezas, e com decisões audaciosas.

### **Modo Adaptativo**

Este modo de formulação de estratégias é caracterizado por estar sempre à mercê do ambiente, através de soluções reativas a problemas existentes e em passos incrementais, nem sempre conexos. Devido ao fato da organização geralmente ser controlada por uma coalizão de diversos interesses, a estratégia deve ser elaborada pela negociação dos conflitos.

### **Modo de Planejamento**

Aparece geralmente em organizações grandes, que atuam em ambientes estáveis. Uma análise complexa, de estrutura padronizada, é empregada para encontrar planos explícitos e integrá-los em estratégias para o futuro. O modo planejado concentra-se na análise sistemática, particularmente no ajuste de custos e benefícios, visando a alternativas competitivas.

O Quadro 1 ilustra as principais características dos três modos de criação de estratégias.

Quadro 1: Características dos modos de criação de estratégias

CARACTERÍSTICAS	MODO EMPREENDEDOR	MODO ADAPTATIVO	MODO PLANEJADO
Ação de decisão	Proativa	Reativa	Proativa e reativa
Metas da organização	Desenvolvimento	Indeterminadas	Eficiência e desenvolvimento
Evolução das propostas	Decisivo	Decisivo	Analítico
Alternativa	Empreendedor	Barganha	Gerenciamento
Decisões horizontais	Longo prazo	Curto prazo	Longo prazo
Ambiente preferido	Inseguro	Seguro	Arriscado
Decisão articulada	Levemente ligada	Desligada	Integrada
Flexibilidade Estratégica	Flexível	Adaptativo	Forçado
Tamanho do movimento	Decisão arrojada	Passos incrementais	Estratégias globais
Visão da direção	Geral	Nula	Específica
Origem de forças	Empreendedor	Dividido	Gerenciado
Objetivos da organização	Operacional	Não operacional	Operacional
Ambiente organizacional	Rentável	Complexo, dinâmico	Estável
"Status" da organização	Forte relacionamento	Estabelecido	Amplio

Fonte: Mintzberg (1973)

No capítulo a seguir, será apresentada a metodologia utilizada neste trabalho, onde foram expostos os aspectos metodológicos nos quais foi desenvolvida a pesquisa, classificando-a e apresentando o design da mesma.

## CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

Todo trabalho científico deve conter um conjunto de conceitos, princípios e técnicas que lhe fornece um norteamento para seu desenvolvimento. O autor deverá se basear neste rumo oferecido pelos fundamentos teóricos, porém sem a necessidade de seguir à risca o método, garantindo assim a particularidade do trabalho através da sua criatividade. (MINAYO, 1997)

Demo (1992) corrobora com esta visão acrescentando, porém, que a falta de preocupação metodológica pode levar o trabalho ao insucesso. A metodologia, segundo o autor:

Embora apenas instrumental, é indispensável sob vários motivos: de um lado, para transmitir à atividade marca de racionalidade e ordenação, otimizando o esforço; de outro, para garantir espírito crítico contra credulidades, generalizações apressadas, exigindo para tudo que se diga os respectivos argumentos; ainda para permitir criatividade, ajudando a devassar novos horizontes. (DEMO, 1992, p.12)

Para que se possa, portanto, definir a metodologia empregada neste trabalho, deve-se inicialmente caracterizar e classificar a natureza de sua pesquisa.

### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Na metodologia de desenvolvimento do presente trabalho, utilizou-se a abordagem de pesquisa qualitativa (LÜDKE e ANDRÉ, 1986; TRIVIÑOS, 1992). De acordo com Strauss e Corbin (1990), uma pesquisa é classificada como qualitativa quando é usada para reunir dados sobre um fenômeno que não pode ser quantificado numericamente.

Porém, segundo Van Maanen (1979), não existia uma definição clara e precisa na bibliografia das ciências sociais para a pesquisa qualitativa. No entanto, os autores a descrevem como um *guarda-chuva*, cobrindo fenômenos ocorridos no mundo social e buscando descrever, decodificar, interpretar e dar sentido concreto a estes eventos.

Para Merriam (1998), a pesquisa qualitativa é caracterizada por ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e os pesquisadores como instrumento-chave. A pesquisa deve ser um trabalho descritivo, com uma constante preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, analisando os dados indutivamente e se preocupando essencialmente com o significado da pesquisa.

Na perspectiva de Merriam (1998), e dos autores Bogdan e Biklen (1982), quando o foco está sobre os participantes individuais, a pesquisa qualitativa fornece uma abordagem consistente, para que os pesquisadores possam conhecer as perspectivas individuais sobre o fenômeno que está sendo estudado.

Neste estudo, analisou-se o processo de adaptação estratégica ao longo de quatro décadas de existência de uma empresa através de idéias, e não de números. Para tal, visou-se tratar os dados colocando-os num contexto suficientemente organizado de modo a serem analisados. Portanto, esta pesquisa é caracterizada como sendo de caráter qualitativo.

Esta pesquisa também é classificada como sendo um estudo de caso, de natureza descritiva e exploratória, como se vê a seguir.

Para Gibson et al. (1981), os métodos de pesquisa utilizados pelas ciências sociais para o entendimento sobre o funcionamento das organizações, por eles chamados de *designs* de pesquisa, podem ser classificados como: a) *estudo de caso* que procura examinar inúmeras características ao longo de um amplo período de tempo; b) *estudo de campo*, utilizado para pesquisar os acontecimentos ou as práticas correntes; e, c) *experimentação* que consiste em manipular uma variável (variável independente) e observar ou medir os resultados (variável dependente), mantidos os demais fatores constantes.

Neste sentido, portanto, este estudo pode ser classificado na metodologia de um estudo de caso, pois seu objetivo é descrever o comportamento de uma empresa durante sua existência. Esta metodologia é usada quando buscamos saber “como” e “por que” certos fenômenos acontecem, com pouca possibilidade de controle sobre os eventos, através de um questionamento empírico que investiga estes fenômenos dentro do seu contexto real de vida. (YIN, 1987)

Segundo Lüdke e André (1986), o estudo de caso, independentemente da complexidade do estudo, deverá ser sempre bem delimitado e seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo. Portanto, o estudo de caso é escolhido quando se quer estudar algo singular, que tenha valor em si mesmo.

Este estudo é de natureza descritiva, conforme Richardson (1985), pois propõe-se a investigar o que é, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal. Nesse sentido, são considerados como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo.

Em uma pesquisa exploratória, é necessário que se colha instrumentos, aparelhos, materiais diversos ou documentos para que se possa realizar a tarefa de pesquisa. Um levantamento bibliográfico deve ser realizado, buscando fontes e trabalhos que dêem subsídios para que a correta interpretação dos fatos seja possível. Se buscou nesta pesquisa colher a maior quantidade de dados secundários possíveis para dar embasamento à análise realizada posteriormente. (CERVO, 1983)

Em suma, este trabalho é caracterizado como sendo um estudo de caso, no qual sua pesquisa qualitativa será de natureza exploratória e descritiva, seguindo a metodologia sugerida pelas abordagens desta classificação.

### **3.2 Questões de Pesquisa**

Segundo Triviños (1992), os estudos classificados como sendo pesquisa qualitativa devem conter questões ou perguntas que permitam o pesquisador esclarecer seu problema.

Os trabalhos de Pettigrew (1987), têm ao longo do tempo se constituído numa boa referência para pesquisa qualitativa a respeito de mudança estratégica. Estes trabalhos apresentam um modelo de estudo do processo de mudança que envolve a interação contínua entre três elementos da mudança, apresentados na figura 5, aliado à capacidade de interpretar a relação entre estes elementos.



Os elementos da mudança são (PETTIGREW, 1987):

- O conteúdo da mudança (“o quê”): refere-se à área particular de contorno envolvendo a transformação em estudo. Ele pode ser classificado de acordo com características abstratas que podem induzir a mudança. Por exemplo, algumas mudanças são radicais, outras incrementais; algumas tecnológicas e outras centradas em mudanças estruturais da organização.
- O contexto da mudança (“o por quê”): é classificada em contexto interno e externo. O contexto externo refere-se ao contexto econômico, político e social no ambiente na qual a organização vive; assim como à percepção, à ação e à interpretação das políticas e eventos; aos movimentos sociais e processos de profissionalização de longo prazo. O contexto interno refere-se à estratégia, estrutura, cultura, rede de forças, e processo político atuais da organização que moldem a mudança.
- O processo da mudança (“o como”): são as ações, reações e interações das várias partes interessadas quando elas procuram mover a organização do seu estado presente para um estado futuro. É a própria dinâmica da mudança.

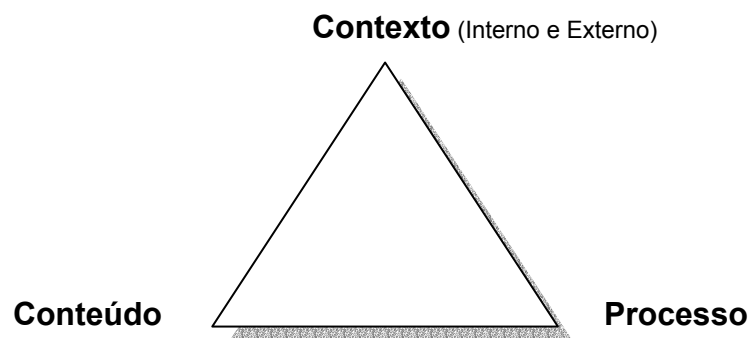


Figura 5: A tríade para o estudo da Mudança Estratégica  
Fonte: Pettigrew (1987), adaptada pelo autor.

Ainda segundo Pettigrew (1987), a pesquisa sobre mudança estratégica é realizada de maneira correta quando o pesquisador desenvolve a interação contínua entre idéias sobre a mudança, sob ótica desta tríade (contexto da mudança, processo da mudança e conteúdo da mudança), observando sempre a conjunção e interação entre estes elementos.

Com base nesta ótica, foram definidas quatro questões básicas para esta pesquisa:

1) Como foi a história estratégica das Empresas Eliane durante toda a sua existência, entre os anos de 1960 e 2000?

2) Quais foram as mudanças estratégicas ocorridas nas Empresas Eliane durante este período ?

3) Como que se comportava o ambiente na ocasião de cada mudança verificada, e qual era a percepção das Empresas Eliane sobre este ambiente e sua dinâmica?

4) Qual foi a estratégia adotada pelas Empresas Eliane em cada evento presente neste contexto?

A primeira questão pretende descrever um *continuum* histórico na qual a pesquisa é baseada, e a segunda pergunta pretende identificar as mudanças ocorridas durante o período, alocando cada evento neste *continuum* de tempo. A terceira pergunta possui dois aspectos importantes para a pesquisa – alocar os eventos em relação a aspectos objetivos do ambiente na qual a empresa estava inserida, e identificar elementos para análise da visão subjetiva pela qual a empresa obtinha informações para suas tomadas de decisão. Por fim, busca-se na quarta questão, elucidar quais foram as estratégias adotadas durante o processo de adaptação estratégica em cada evento do *continuum*.

A resposta a estas quatro questões é de suma importância para que se possa analisar o processo de adaptação estratégica segundo a ótica da Teoria Institucional e da Visão Baseada em Recursos (RBV).

### **3.3 Delimitação da Pesquisa**

Nas pesquisas em ambientes sociais, não existem limites inerentes ou intrínsecos ao objeto de estudo. Desta maneira, a quantidade de dados que este objeto pode fornecer para estudo é infinita.

Segundo Gil (1991), cabe ao pesquisador deter de uma certa habilidade intuitiva para perceber quais são os dados que contêm informações suficientes para elucidar suas perguntas. Com posse destes dados, o pesquisador deverá analisar profundamente estes elementos finitos e com isto compreender o objeto de estudo como um todo.

Então, é de suma importância delimitar esta pesquisa para que seus dados não se generalizem indiscriminadamente e que também a pesquisa se atenha apenas em torno das Empresas Eliane, com sede em Cocal do Sul, no Estado de Santa Catarina, no período compreendido entre 1959 e 2000.

### **3.4 Design da Pesquisa**

Pettigrew (1987), após uma revisão bibliográfica, aponta que salvo algumas exceções, a grande maioria dos modelos de mudanças estratégicas apresentados até então se baseiam em estudos que analisam a organização em períodos pontuais de tempo, utilizando-se de métodos quantitativos que desprezam a história da organização, identificando apenas o que nela mudou.

Esta metodologia clássica de análise apresenta clara deficiência analítica pois, segundo o autor, não levam em consideração aspectos históricos e suas inter-relações temporais que respondem significativamente a questões do comportamento organizacional frente a eventos que se sucedem. Outro ponto fraco desta metodologia citada pelo autor é a incapacidade de analisar aspectos externos à organização, se limitando apenas as mudanças no contexto de forças culturais e políticas inerentes ao interior da organização.

Como sugestão, Pettigrew (1987) encoraja estudos que sejam contextualistas e processuais, que evitam decorrer em erros do passado, onde cada evento era analisado como se ele próprio respondesse por si, desconsiderando fatos anteriores a ele que possam tê-lo influenciado, dando a este evento forma, significado e substância.

Porém, alguns aspectos desta metodologia apresentada por Pettigrew (1987) irão ser discutidos a fim de traçarmos o *design* desta pesquisa. O autor defende que os eventos devem ser vistos de uma forma individualizada, cabendo ao pesquisador separar claramente o que pertence a cada um dos níveis: economia, setor e empresa, e que estes devem ser completamente independentes e interconectados um com os outros (CUNHA, 1996).

Entretando, alguns autores (MILES e SNOW, 1978; MILES, 1980; SCOTT, 1995 apud ROSSETTO 1998) discordam desta visão afirmando que é muito difícil delimitar claramente a interface existente entre a organização e o ambiente. Outrossim, é questionável a hierarquização dos níveis em uma empresa, pois as interfaces internas na organização são de difícil identificação.

Um outro aspecto é de que muitos eventos internos e externos à organização, de cunho político e social, impõe influências à organização que não podem ser explicadas pelo modelo de Pettigrew (1987), como foi observado pelos resultados de vários trabalhos realizados (ORSSATTO e CUNHA, 1995; ORSSATTO, 1995; MELLO, 1997 e MARTIGNAGO, 1998) realizados no NEST – Núcleo de Estudos Estratégicos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, resultados estes que não puderam ser classificados em nenhum nível desta abordagem. (ROSSETTO, 1998)

Meyer e Scott (1983) definiram duas dimensões em um ambiente organizacional: a técnico-econômica e a institucional.

A dimensão técnico-econômica é aquela na qual o produto ou serviço é trocado em um mercado, de forma que as organizações sejam recompensadas pelo controle efetivo e eficiente do processo de trabalho. Alguns atores são os fornecedores, concorrentes, clientes, instituições financiadoras.

A dimensão institucional é caracterizada pela elaboração de regras e requisitos aos quais as organizações individuais devem ajustar-se, se elas quiserem receber suporte e legitimidade do ambiente. Alguns atores são o governo, as associações comunitárias, sindicatos, instituições de ensino e pesquisa e associações de consumidores.

Estas definições foram propostas para auxiliar na fase de análise de coleta de dados, com o objetivo de buscar dados para a análise através das perspectivas de *Visão Baseada em Recursos* e da *Teoria Institucional*.

Portanto, este estudo se propõe a desenvolver uma pesquisa qualitativa e contextualista baseada no modelo de Pettigrew (1987), utilizando o conceito de campo organizacional através de suas duas dimensões propostas por Meyer e Scott (1983), com a estratégia de um estudo de caso conforme Yin (1984).

### **3.5 Coleta e Análise de Dados**

Triviños (1982) afirma que, numa pesquisa qualitativa, seu processo não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela deve desenvolver uma interação dinâmica, retroalimentando-se e reformulando-se constantemente, de maneira que, em alguns momentos, a coleta de dados passa a ser, também, análise de dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações. Portanto, ele assume características de um processo simultâneo e não linear, ilustrado na Figura 6.

A partir da definição do problema, foi realizada uma revisão bibliográfica para dar subsídios teóricos e definir os aspectos mais importantes a serem considerados no estudo do processo de adaptação estratégica. Paralelamente a esta revisão, foi também definida a metodologia a ser empregada no presente estudo.

Segundo Cerro e Bervian (1983), há diversas formas de coleta de dados, todas com suas vantagens e desvantagens. Na decisão do uso de uma forma ou de outra o pesquisador levará em conta a que mais vantagens oferecer, respeitados os objetivos da pesquisa. Nesta pesquisa, foram utilizados dados provenientes de diferentes fontes, classificados como:

- Dados primários: obtidos em estudo de campo através de entrevistas semi-estruturadas (MINAYO, 1993), que possibilitaram ao entrevistado discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador;

- Dados secundários: obtidos em jornais, revistas especializadas do setor, revistas gerais sobre negócios, periódicos, livros, dissertações e publicações da própria organização.

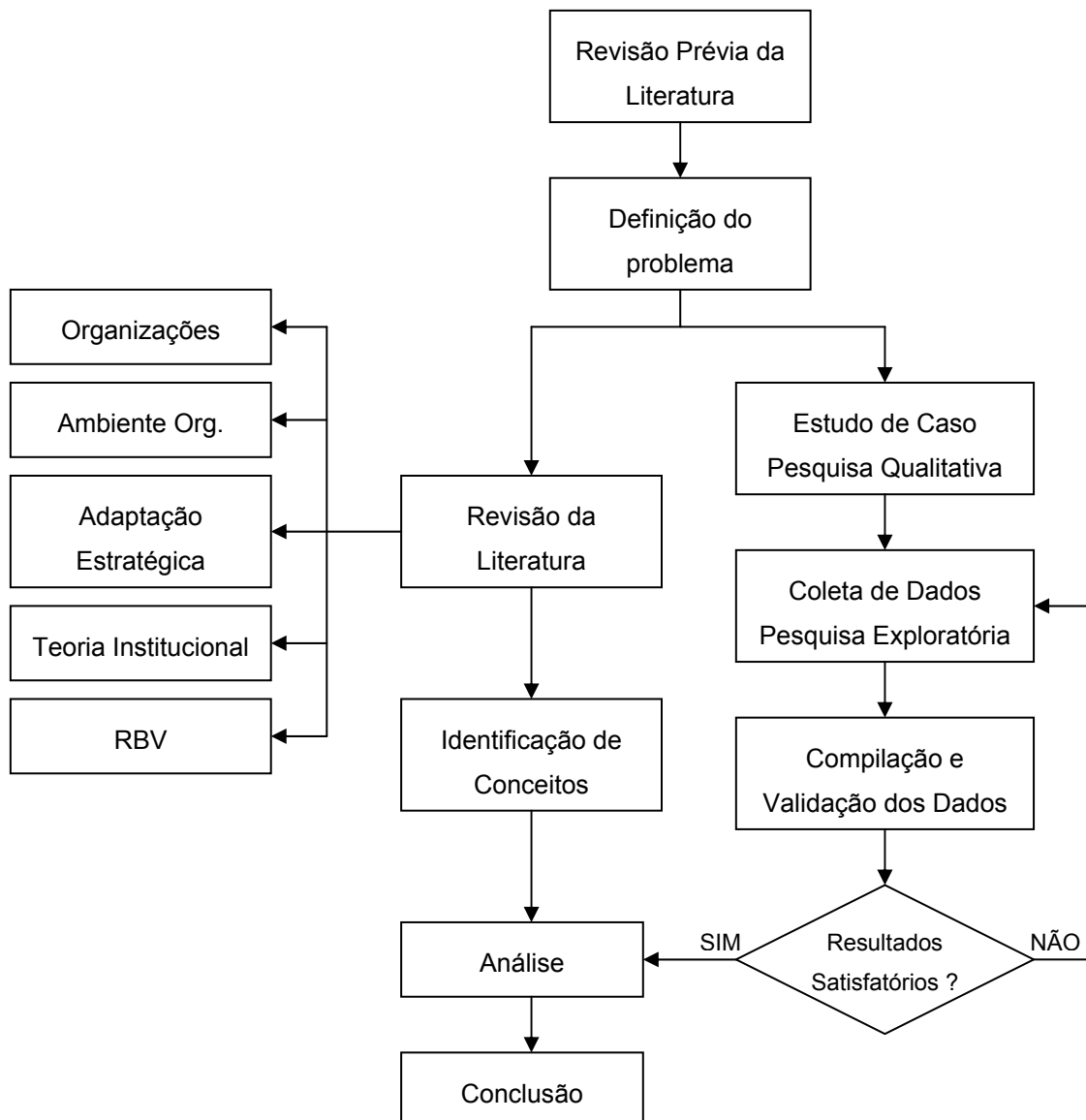


Figura 6 - Processo metodológico da pesquisa  
 Autor: Rossetto (1998), adaptado.

A definição da metodologia a ser empregada consistiu em realizar a pesquisa exploratória, coletando e analisando primeiramente alguns dados secundários, levantando números e documentos para que o pesquisador pudesse compreender, ainda que parcamente, o processo de adaptação estratégica da organização em questão.

Para tanto, foi utilizada a abordagem de pesquisa direta proposta por Mintzberg e McHugh (1985), que se divide em quatro passos: (1) coleta de dados secundários encontrados em documentos como arquivos, relatórios, etc., e priorizando-os em relação às entrevistas que são utilizadas apenas para os pontos que não ficaram bem definidos; (2) arranjo dos fatos em ordem cronológica, com conectividade tal que possua consistência ao longo do tempo, formando o *continuum*, e os definindo em períodos conforme padrões (3) análise de cada período definido no passo (2), buscando explicação dos fatos na exploração através das entrevistas; (4) análise teórica.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversa 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 (LAKATOS & MARCONI, 1986).

Optou-se no presente trabalho, por utilizar a entrevista *semi-estruturada*. Esta técnica, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do pesquisador, oferece liberdade e a espontaneidade necessária ao entrevistado, enriquecendo a investigação. Consiste basicamente em partir de algumas perguntas pré-elaboradas, apoiadas em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

Segundo Alves (1991), em estudos qualitativos, não é possível indicar inicialmente quantos e quais serão os sujeitos envolvidos, mas existe a possibilidade de indicar alguns, e propor um processo seletivo para selecionar os participantes. As etapas do processo, segundo o autor, são: identificação dos participantes iniciais; priorização das amostras coletadas; continuidade das amostras e encerramento da coleta. Tendo como base estas etapas, foram definidos os participantes desta pesquisa.

As Empresas Eliane possuem um corpo diretivo cujos componentes estão há muito tempo trabalhando para elas. Um de seus atuais diretores (DE1), mesmo assumindo seu cargo na década de 90, participou indiretamente dos eventos ocorridos nas décadas anteriores, pois já ocupava cargos de importância na Eliane. Além do atual diretor, um ex-diretor (DE2) das Empresas Eliane, que participou ativamente das decisões estratégicas nas décadas de 70 e 80 também participou da pesquisa.

Dois outros entrevistados possuem cargos em nível de gerência (GE1 e GE2), ambos foram amigos pessoais do fundador das Empresas Eliane, Maximiliano Gaidzinski (carinhosamente conhecido como “Seu Milo”), e que vêm participando dos processos de planejamento estratégico das Empresas Eliane nas últimas duas décadas.

Por fim, também foi selecionado um participante da pesquisa em cargo de chefia (CH1) que conhece bem a história estratégica da Eliane, pois faz parte da função atual do mesmo.

O pesquisador assumiu o compromisso formal de não divulgar os nomes dos entrevistados para resguardar o caráter pessoal das informações prestadas. A duração média de cada entrevista foi de uma hora; porém em alguns casos foi necessário retornar ao entrevistado, pois novos fatos e dados puderam ser identificados a partir das interpretações e descobertas que emergiram durante o processo de coleta de dados, exigindo tanto o aprofundamento quanto o aperfeiçoamento de eventos relatados.



Todas as entrevistas foram gravadas com a ciência dos entrevistados, e posteriormente transcritas pelo próprio pesquisador, para facilitar a análise e recuperação das informações no processo de interpretação dos resultados da pesquisa.

A partir dos dados coletados, foi realizada uma análise teórica baseada em *eventos críticos*, segundo a proposta sugerida por Mintzberg e McHugh (1985). Todo o *continuum* histórico das Empresas Eliane foi descrito historicamente, separado por décadas, desde sua fundação em 1960 até o ano 2000. A seguir, foram identificados os eventos críticos que caracterizam cada uma das mudanças estratégicas ocorridas.

Então, cada evento crítico foi analisado, se possível fosse, sob a luz da Visão Baseada em Recursos – RBV (SELSNICK, 1957; PENROSE, 1959; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), e posteriormente sob a ótica da Teoria Institucional (SELSNICK, 1972; SCOTT, 1995; DIMAGGIO e POWELL, 1983), além de identificado o *modo estratégico* (MINTZBERG, 1973).

## **CAPÍTULO 4 – O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA**

Este capítulo descreve e analisa o processo de adaptação estratégica das Empresas Eliane. Para tanto, apresentam-se primeiramente os precedentes históricos que deram origem à indústria na qual a empresa está inserida.

A história da empresa desde a sua fundação foi então separada nas quatro décadas de sua existência, com o intuito de facilitar a organização do trabalho. Em cada uma dessas décadas, o processo histórico é descrito baseado na coleta metodológica de dados. A partir disso, os eventos críticos que levaram às mudanças são identificados, baseados na descrição da década.

Por fim, a análise de cada evento crítico estará baseada na metodologia apresentada neste trabalho, estudando as estratégias implementadas na crescente busca da sobrevivência da organização, bem como o contexto em que elas ocorreram, e quais foram seus resultados durante todo o processo.

### **4.1 Precedentes Históricos**

A cerâmica é uma arte milenar. Os antigos mesopotâneos utilizavam a cerâmica para a fabricação de vasilhas destinadas a armazenar água ou alimentos por volta do ano 25 mil A.C.; já os primeiros materiais cerâmicos utilizados para a construção civil, como tijolos, telhas, lajotas e blocos, datam provavelmente entre 5 mil e 6 mil A.C. (GAZETA MERCANTIL, 2000)

Os povos Gregos detiveram por séculos a melhor técnica de produção cerâmica do Mediterrâneo, mesmo depois do domínio desta região pelos romanos, que sofreram a influência grega em sua arte e técnica de fabricação. Mesmo na Itália, antes dos romanos, os etruscos ornamentavam suas mansões com revestimentos cerâmicos de esmaltes ricos e brilhantes.

Também a Ásia medieval possuía técnicas de fabricação cerâmica. Os chineses se utilizavam de caulim para a produção de suas peças cerâmicas, as tão famosas porcelanas.

A arte cerâmica difundiu-se praticamente em todas as culturas e refletia características peculiares de cada uma delas, na expressão através de cores, desenhos e figuras. Com o avanço das técnicas, cada povo desenvolveu um estilo próprio. O estilo persa foi difundido na Europa com a expansão do domínio mouro, e encontrado especialmente na península ibérica. Este estilo é caracterizado pela imponência de molduras e mosaicos ornamentando internamente a parede de palácios com milhares de azulejos esmaltados e ricos em cores vivas.

A partir do século XV, a cerâmica despontou em toda a Europa, e manufaturas foram instaladas. No século XVIII, depois de desenvolvida na China, a porcelana também ganha destaque no cenário europeu. Porém, tanto a cerâmica quanto a porcelana eram objetos de luxo, produzidos artesanalmente, e consumidas apenas pelas classes mais favorecidas. Apenas a partir do início do nosso século, a cerâmica de revestimento passou a ter produção industrial em escala, especialmente na Itália e Espanha, tornando-se acessível a uma faixa maior de consumidores e para uso em diferentes ambientes.

#### **4.1.1 A Indústria Cerâmica de Revestimento no Brasil**

Os portugueses que colonizaram o Brasil trouxeram para sua colônia as marcas da arquitetura e da tradição na fabricação de azulejos a partir a herança moura, com ênfase inicial nas belas fachadas produzidas sob encomenda para as residências da aristocracia do Brasil Colônia nos séculos XVII e XVIII. (GAZETA MERCANTIL, 2000)

O início da produção industrial de pisos cerâmicos no Brasil se deu na década de 40, em empresas que já se dedicavam à produção de telhas e tijolos, na região de Mogi-Guaçu, na capital de São Paulo, e na região sul do estado de Santa Catarina. Estas empresas se diferenciaram inicialmente para a produção de lajotas e azulejos do tipo terracota (cerâmica vermelha), e posteriormente para a produção de azulejos esmaltados.

A partir da metade da década de 60, com a criação do Sistema Financeiro da Habitação e do Banco Nacional da Habitação, ocorreu um crescimento no setor de construção civil no Brasil, e por conseqüência deste crescimento, um aumento na

atratividade à indústria de cerâmica de revestimento. Nesta década, várias empresas nasceram em regiões ricas em matérias primas para a fabricação cerâmica.

#### **4.1.2 A Indústria Cerâmica de Revestimento em Santa Catarina**

A história da indústria cerâmica catarinense se iniciou com Henrique Lage, que em 1919 montou uma fábrica de louças em Imbituba. No ano de 1925, a empresa passa a produzir azulejos. Com a morte de seu fundador em 1941, a empresa quase foi à falência mas, alguns anos mais tarde, João Rimsa adquire a empresa e renova suas instalações com aquisição de equipamentos alemães e italianos. Ela chama-se Indústria Cerâmica Imbituba – ICISA

Uma sociedade formada por famílias tradicionais da cidade de Criciúma, com experiências comerciais ou industriais, funda em outubro de 1947 a Cerâmica Santa Catarina Ltda. – CESACA. Inicialmente, assim como a ICISA, produzia apenas louças. Nos anos 50 passa a produzir também azulejos.

Em julho de 1953, uma associação de pequenos proprietários da cidade de Urussanga adquire uma antiga olaria que passa a produzir pisos sextavados de base vermelha. Nasce a Cerâmica Urussanga S.A. – CEUSA.

Uma outra sociedade cooperativa, formada por 215 sócios, funda a Cerâmica Cocal Ltda. Indústria e Comércio em março de 1954. Com larga experiência em cerâmica adquirida por ter trabalhado na ICISA e na CESACA, o italiano Alfredo Del Priori detinha a maioria das cotas da empresa, como conta GE2:

... aqui em Cocal existia uma cerâmica que fazia azulejos e também fazia outras cerâmicas, como pratos, louças enfim, cerâmica branca. Era uma sociedade com muitos participantes e coordenada por um senhor chamado Alfredo Del Priori, que veio da ICISA para a região, ceramista por natureza e que coordenou a implantação de uma cerâmica aqui em cocal chamada Cerâmica Cocal, isto por volta de 1954.

Esta Cerâmica Cocal enfrentou problemas administrativos e financeiros, e foi decretada a sua falência em maio de 1959. Esta massa falida foi o embrião das Empresas Eliane, objeto deste trabalho.

## 4.2 Década de 60: Criação e Consolidação da Empresa

Nesta parte do trabalho, uma descrição irá apresentar historicamente a seqüência de fatos, interpretada com base nos dados colhidos, e relevantes para o estudo. A seguir, os eventos críticos serão identificados e então interpretados com base nas teorias revistas neste trabalho.

### 4.2.1 Descrição Histórico-Interpretativa

O senhor Maximiliano Gaidzinski era sócio da CESACA juntamente com seu irmão Júlio Gaidzinski e mais alguns associados. Ele viu especificamente nesta massa falida uma oportunidade empresarial e resolve adquirir cotas da Cerâmica Cocal no ano de 1959:

.. ele foi ao juiz e tentou conciliar essa falência e conseguiu. Então ele e mais alguns cooperados foram lá dar garantias e continuaram então a empresa. Ele era a maior parte na sociedade, e em seguida ele foi comprando as cotas desses cooperados. (DE1)

Então essa massa falida o Seu Milo assumiu e pagou estes vários sócios pelo valor da ação da época. (DE3)

Conforme Silva (2002), para sua aquisição foi necessário vender tudo o que ele possuía, num total de quatro milhões de cruzeiros, e pedir outro tanto emprestado para investir na Cerâmica Cocal. Um relato do fundador demonstra a quantidade de recursos utilizados na época: “No dia 02 de Janeiro de 1960, coloquei 300 mil cruzeiros numa pasta, fui ao juiz e gastei todo o dinheiro fazendo acordos trabalhistas” (Exame, 1981 apud Silva, 2002 pag.58)

Com a maioria das ações da empresa, Seu Milo “tomou posse em dezembro de 1959 e botou ela a funcionar já em janeiro de 1960” (GE2). Assim que comprou a empresa, o Sr. Maximiliano, carinhosamente chamado de “Seu Milo”, deixou bem claro o que seria um ponto chave na cultura de sua empresa, conforme GE1:

... na época que ele fez no negócio aqui a Eliane tinha nascido e era a filha caçula. Quando ela fez a S.A., colocou o nome de Maximiliano Gaidzinski S.A. – Indústria de Azulejos Eliane.

Dando o nome da sua própria empresa o nome da sua filha caçula, Seu Milo dá uma conotação familiar à empresa. Seu próprio filho primogênito, Jarvis Gaidzinski, esteve intensamente ao lado do pai nesta fase.

O distrito de Cocal do Sul, na época pertencente ao município de Urussanga, tinha a Cerâmica Cocal como a sua única fonte de trabalho e renda. Todos os sócios-funcionários dessa cooperativa eram da região, e o funcionamento da empresa significava a sobrevivência da maioria dos habitantes de Cocal. A aquisição da empresa por parte do Seu Maximiliano foi um fato que fez com que os habitantes da região se empenhassem ao máximo para que os desafios enfrentados por ele fossem coroados de êxito (SILVA, 2001a).

Porém, a Cerâmica Cocal tinha deixado para seu comprador dividas, além de uma completa falta de estrutura empresarial. Vejam os relatos de GE2 e DE2:

.. quem compra ativo leva, queira ou não, também o passivo; e o passivo era forte. Salários atrasados, impostos, encargos, tudo em atraso. E no processo de aquisição Seu Maximiliano deve ter queimado todos os seus recursos no processo de compra. E aí começou então a negociação ... porque ele não tinha dinheiro mas tinha vontade de pagar.

Foi conturbado e difícil pois ele assumiu o ativo e o passivo. Ele tinha dificuldades de numerário, técnicas, colocar a fábrica a trabalhar porque tava tudo abandonado. Necessitou de realizar contratações para lhe ajudar.

Foi realmente um período de grande dificuldade para Seu Milo. Porém, ele superou estas dificuldades encarnando o mito do líder-herói (Silva, 2001a), pois conseguiu reerguer uma massa falida numa cidade que dependia dela. O relato de GE2:

..., e essa dificuldade ele superou pelo crédito pessoal e também pela própria influência social que é uma empresa voltar a funcionar numa comunidade pequena e relativamente pobre como era Cocal do Sul. Então não houve rejeição e dificuldades maiores, mas o primeiro grande problema foi esse.

Como Seu Milo só tinha estudado até o terceiro ano primário, procurou então se cercar de pessoas com conhecimento no ramo para que estas pudessem auxiliá-lo nos rumos do seu negócio e se firmar no mercado que já era competitivo.

Segundo Soares (1993, apud SILVA, 2001a), uma dessas pessoas foi um especialista italiano em cerâmica de nome Alfredo Celeste Del Priori, conhecido como “Seu Celeste”, do qual assimilou conhecimentos técnicos. Ambos já tinham trabalhado junto na CESACA, desde 1948. A trajetória deste técnico no Brasil foi relatada por DE2:

O Seu Alfredo Del Priori era um italiano que inicialmente veio para a Klabin no Rio de Janeiro. Depois disso ele veio para Imbituba junto com o Catão e o Rinza, convidado para fazer a Icisa. Então ele foi convidado por alguns empresários aqui do sul do estado, para fazer a Cerâmica Cesaca, que passou a produzir os azulejos Del Priori. Daí foi lá para Cocal do Sul.

O conhecimento técnico de Alfredo Del Priori foi de fundamental importância para o nascimento e o fortalecimento de muitas cerâmicas da região. Seu papel pode ser reforçado através dos relatos de GE2 e DE2:

...tenho ouvido falar muito nele (Alfredo Del Priori) como o pioneiro da indústria cerâmica em Criciúma, e por ser italiano ele tinha acesso à tecnologia e à informação da Itália, que permitia um diferencial na produção de azulejos. A informação que eu tenho é que ele já vinha do setor lá da Itália.

Era um aventureiro e um empreendedor, um tipo de *'Garibaldi da Cerâmica'*, mas ele não conseguia tocar. Ele era um técnico, essencialmente um técnico.

Realmente o Alfredo Del Priori não sabia administrar uma empresa. Ele estava na Cerâmica Cocal quando de sua falência. Então, já com experiência em cerâmica, e com auxílio do técnico italiano e de seu próprio filho primogênito, Seu Milo conseguiu transformar o que fora uma massa falida em uma empresa produtiva.

Porém, Seu Milo tinha fundado uma empresa através das cinzas de outra. Ela produzia, mas “sempre com dificuldades, com equipamento antigo, já fora de padrão de cerâmicas modernas” (DE2).

A Cerâmica Eliane, nesta época, era uma empresa que produzia somente azulejos esmaltados de pequenos formatos, através do processo de biqueima<sup>2</sup>.

No Brasil, existiam fabricantes de implementos para a cerâmica de revestimento, mas não se tinha a tecnologia avançada como a das fabricantes italianas, como cita DE2:

A Ferro Enamel vendia fornos, e nesse período foram feitos muitos fornos com ela, mas sempre baseado no sistema antigo. Só os fornos foram aumentados, mas as prensas eram manuais, onde se precisava de quatro homens para fazer um azulejo. Nas prensas italianas, um homem só fazia quatro azulejos. Essa era a grande diferença.

Foi quando uma oportunidade de conhecer novas tecnologias apareceu, conforme os relatos de GE1 e GE2:

... o Comerciante Esporte Clube<sup>3</sup> tinha feito uma grande dívida porque fez uma rifa de passagens para a Copa (de 66, na Inglaterra) e encalhou, então o Seu Milo comprou tudo para ajudar o clube. Ele ajudou o time que precisava daquele dinheiro e ao mesmo tempo os filhos (Edson e Jarvis) aproveitaram e foram visitar a Itália para ver a modernidade da indústria cerâmica e o futuro dela, o que se via e o que tinha no mundo moderno.

... chegando em uma delas (empresas cerâmicas) encontraram em frente ao escritório de uma daquelas unidades uma 'prensinha' que estava lá como uma espécie de museu, em exposição permanente, e dizia lá as datas e já fazia bastante tempo que ela estava desativada tanto que ela já pertencia ao memorial. E o primeiro susto deles foi que este modelo que lá estava em exposição era o modelo que aqui estava em funcionamento.

O Jarvis era seu filho primogênito, e o Dr. Edson tinha acabado de voltar de seus estudos – se formara em Odontologia no Rio Grande do Sul, e estavam juntos

---

<sup>2</sup> Processo na qual o azulejo passa por duas etapas de queima: uma para fabricar o “biscoito”, que irá ser esmaltado, para então ser novamente queimado juntamente com o esmalte que o recobre.

<sup>3</sup> Clube de futebol da cidade de Criciúma, fundado em 13 de Maio de 1947, atualmente Criciúma Esporte Clube



com o pai no seu empreendimento. Esta viagem os levou a tomar o primeiro susto tecnológico, pois a tecnologia empregada pela Cerâmica Eliane na época não estava alinhada com a tecnologia vigente no país onde se produziam os melhores revestimentos cerâmicos no mundo, que era a Itália. Então, o Seu Milo fez um empréstimo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico de Cr\$ 6,5 milhões novos e mandou trazer os equipamentos italianos para Cocal do Sul, como relata GE2:

A partir daí eles já vieram com alguma experiência, e já foi feita a primeira grande importação de equipamentos com tecnologia já bastante avançada pra realidade brasileira. E a empresa deu um salto significativo na produção e começou a produzir 300 mil metros por mês já na década de 60. (GE2)

Muitas foram então as mudanças industriais ocasionadas por esta importação de equipamentos, tanto na estrutura civil para receber estes novos equipamentos, quanto na própria tecnologia de produção. Veja o que DE3 relata em dois momentos:

... foram feitos pavilhões novos em cima dos atuais que tinha, que toda a armação era de madeira e foi feito pavilhões novos com pé direito mais alto para receber estes equipamentos que eles fizeram negócio

Foi trazido também um técnico de massa da própria SACMI, para fazer a modificação de massa, por secagem através de spray-dryers<sup>4</sup>. Antes se aproveitava a parte superior do forno que era quente e se colocavam as tortas filtro-prensadas para secar e fazer a massa em pó.

Esta modernização industrial ocorreu gradativamente entre os anos de 1967 e 1969. Então, a Cerâmica Eliane saltava de uma produção de 427.500 m<sup>2</sup> em 1966 para uma produção de 1.152.500m<sup>2</sup> no ano de 1969.

---

<sup>4</sup> No processo de moagem via úmida, é adicionada água na matéria prima (argilas) para auxiliar na moagem. O spray-drier, ou atomizador, é o equipamento térmico que retira esta água e fornece a massa cerâmica em formato de pó.

## 4.2.2 Identificação dos Eventos Críticos

Com base na descrição da década de 60, foram identificados os eventos críticos que influenciaram as mudanças estratégicas ocorridas no período, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Eventos Críticos ocorridos durante a década de 60

<b>Evento Crítico</b>	<b>Ano</b>
1. Aquisição da Cerâmica Cocal	1959
2. Fundação da Eliane	1961
3. Primeira viagem à Itália	1966
4. Primeira modernização do parque fabril	1967

Fonte: Entrevistas do autor (2002/2003)

## 4.2.3 Análise Teórica da Década de 60

Seguindo os aspectos metodológicos discutidos no Capítulo 3, cada evento crítico irá ser analisado, tendo como base a pesquisa bibliográfica realizada no Capítulo 2.

### **Evento Crítico 1: Aquisição da Cerâmica Cocal**

O Seu Maximiliano era um homem que já estava ligado à indústria cerâmica. Segundo Silva (2001a), ele era um homem “chão-de-fábrica”, pois trabalhara na preparação de massas da CESACA. Porém, o espírito empreendedor do Seu Maximiliano o levou com que ele deixasse de lado sua função em uma empresa na qual era também sócio, para se dedicar a seu próprio negócio.

Porém, para o empreendedor conseguir sucesso, precisa se legitimar perante o ambiente. Ele conseguiu esta legitimidade conquistando a confiança tanto de empregados quanto de fornecedores de Cocal do Sul, quando adquiriu as cotas da cooperativa e reergueu a massa falida. Então a Cerâmica Cocal não era apenas um

negócio que ele comprara – era também toda uma estrutura que estava sendo montada. Com isto, ele tinha nas mãos agora uma empresa com recursos que seriam para sempre importantes na história da empresa, como vê-se no relato de DE1:

O ponto forte da Eliane são as pessoas. A capacidade de criar e de reagir. As pessoas vestem muito a camisa, e o que elas fazem pela Eliane não fariam às vezes nem por si mesmos.

Os recursos humanos estavam engajados e alinhados com o espírito empreendedor de Seu Milo, que possuía recursos financeiros suficientes para capacitar a empresa a se reerguer. Estes recursos humanos e financeiros, que são classificados como intangíveis e tangíveis respectivamente por Grant (1991), são claramente observáveis como fatores do sucesso da aquisição.

Outro recurso fundamental no sucesso da aquisição foi a presença do técnico italiano na empresa. O Sr. Alfredo Del Priori já tinha deixado sua “marca” em várias empresas da região que vinha dando certo. Seu Milo tratou então de manter este especialista na Cerâmica Cocal para conquistar competitividade utilizando a mesma “fórmula de sucesso” que os seus agora concorrentes tinham utilizado.

O fato de Priori ter sido utilizado como fator chave de sucesso em outras empresas caracteriza, sob a ótica da Teoria Institucional, uma busca por legitimidade através do Isomorfismo Mimético, segundo DiMaggio e Powell (1983). Porém, as características empreendedoras contidas neste evento presumem uma análise voluntarista para tal. Os recursos identificados como utilizados pelo Seu Milo tanto para a aquisição quanto para a reordenação da empresa levam a uma análise do evento sob a ótica da RBV segundo Barney (1991), como o próprio conhecimento técnico do italiano, que é um recurso que possuía características competitivas suficientes para capacitar a empresa a conquistar e sustentar uma posição vantajosa na indústria.

Portanto, o evento adaptativo pode ser caracterizado como sendo fato com uma forte presença de recursos com fatores de competitividade ex-ante à sua competição, pois todos os recursos utilizados estavam disponíveis no ambiente,

porém sem terem sido identificados como possíveis fontes de competitividade (PETERAF, 1993).

Segundo Mintzberg (1973), o empreendedor é aquele que possui uma característica da eterna busca pela quebra de paradigmas. Ele busca fugir do lugar comum e traça rumos que por vezes foge da racionalidade, apesar de ser para ele racional. Pode-se sugerir então que, para um empreendedor, recursos são vistos como fontes de competitividade, e não somente como uma busca pela sobrevivência através da legitimidade. Portanto, a estratégia característica deste evento crítico é de *modo empreendedor*.

### **Evento Crítico 2: Fundação da Eliane**

Este evento é subsequente à aquisição da massa falida e da sua recuperação. Logo após a sua aquisição, Seu Milo funda a Maximiliano Gaidzinski S.A. – Industria de Azulejos ELIANE, cujo nome da marca era o nome da própria filha.

A marca, nestes primeiros anos de empresa, era de fundamental importância para a sua consolidação no mercado. Pela visão baseada em recursos, a marca é um ativo intangível que gera valor por ela mesma, mantendo a vantagem competitiva por ter uma alta característica de não transferibilidade e de não imitabilidade, segundo Dierickx & Cool (1989) e Barney (1991). Este evento crítico então se caracteriza por dar ao recém empreendimento uma identidade, valor intangível que trouxe fatores competitivos importantes nos primeiros anos de empresa. O *modo empreendedor* se caracteriza pela característica proativa e pela decisão pontual e centralizada da cabeça do líder.

### **Evento Crítico 3: Primeira Viagem à Itália**

Este evento ocorreu em 1966, seis anos após o início da produção de revestimentos em Cocal do Sul. A empresa já conquistara sua posição na arena competitiva do mercado de azulejos. Porém, o processo produtivo já não suportava mais as necessidades do mercado em expansão. O objetivo principal desta viagem foi conhecer o que existia em tecnologia de produção na Itália – berço da utilização de cerâmica para revestimentos e líder mundial em produção e produtividade. Esta

decisão de buscar conhecer a tecnologia que estava dando certo se caracteriza então como *isomorfismo mimético*, segundo DiMaggio e Powell (1983).

Sua característica reativa ao ambiente pode classificar a estratégia como sendo de *modo adaptativo*. Porém, a atitude arrojada com a meta de desenvolvimento, e as fortes características de flexibilidade estratégica encontradas no evento, podem também classificar a decisão como sendo *empreendedora*. Mintzberg (1973) aponta que estratégias podem ter características dos três modos propostos pelo autor, que se suplementam formando modos mistos. Portanto, as características do evento sugerem que este pode ser classificado como o misto dos modos *adaptativo* e *empreendedor*.

#### **Evento Crítico 4: Primeira Modernização do Parque Fabril**

A liderança do mercado internacional de revestimentos cerâmicos na época era da Itália. Isto se deu principalmente ao conhecimento tecnológico adquirido ao longo de séculos, consolidado através do desenvolvimento de equipamentos e de novas tecnologias de produção.

A modernização não estava, na época, nos planos do Seu Milo. Porém, o “susto tecnológico” que seus filhos tiveram quando visitaram a Itália em 1966, levou ao fundador a tomar, como *estratégia empreendedora*, a decisão de modernizar seu processo produtivo. Isto porque, se estas novas tecnologias que estavam gerando competitividade aos italianos, certamente também levaria sua empresa a ser competitiva. Esta decisão buscava, segundo a Teoria Institucional (DIMAGGIO e POWELL, 1993), uma confiança por estabilidade e de legitimidade através de uma “fórmula de sucesso”, adotando uma tecnologia já dominada em outros mercados. Por esta característica, o *isomorfismo* aos padrões dos italianos, mesmo com o intuito de atingir mercados diferentes dos por eles conquistados, é do tipo *mimético*.

Neste evento, não só equipamentos industriais, mas também a tecnologia, foi importada da Itália. Eram recursos que possuíam as características colocadas por Barney (1991): um grande *potencial de valor*, pois trouxeram para a Cerâmica Eliane a capacidade produtiva e os lucros importantes para a competição; eram *escassos*, pois pouquíssimas empresas tinham recursos tão valiosos; eram *imperfetamente imitáveis*, pois demandava de um custo alto de aquisição; e eram também

*imperfeitamente substituíveis*, pois as fabricantes de implementos no Brasil não tinham condições de oferecer um potencial de valor em seus equipamentos, comparáveis com os que Seu Milo trouxera da Itália.

Estes recursos industriais, pioneiros para a época, levaram a Cerâmica Eliane a estar ao nível de competitividade que os grandes da época (CESACA e INCEPA) já estavam; tanto no que se diz respeito a volume de produção, quanto à qualidade de produto, mas principalmente à questão de custos de produção. A característica sustentável desta competitividade foi conquistada através do potencial de valor inerente aos recursos adquiridos e, portanto, ela impôs claros *limites ex-post à competição*, segundo as definições de Peteraf (1993).

Para sumarizar a análise desta década, o Quadro 3 irá colocar os eventos críticos encontrados no período, assim como a forma de adaptação e a forma de estratégia encontrada, fruto da análise da década.

Quadro 3 - Análise dos eventos críticos ocorridos na década de 60

Ano	Evento Crítico	Adaptação		Modo
		Institucional	RBV	
1959	1. Aquisição da Cerâmica Cocal	Isomorfismo Mimético	Limitação ex-ante à competição	Empreendedor
1960	2. Fundação da Eliane		Não-Imitabilidade	Empreendedor
1966	3. Primeira Viagem à Itália	Isomorfismo Mimético		Adaptativo e Empreendedor
1967	4. Primeira Modernização do Parque Fabril	Isomorfismo Mimético	Limitação ex-post à competição	Empreendedor

Fonte: Entrevistas do autor (2002/2003)

### 4.3 Década de 70: Crescimento por Diversificação e Verticalização

A seguir, uma descrição histórica irá a seqüência de eventos ocorridos na década de 70, interpretada com base nos dados primários colhidos que possuam relevância para o presente estudo.

#### 4.3.1 Descrição Histórico-Interpretativa

A Cerâmica Eliane virava a década de 70 com uma posição privilegiada no cenário nacional de produção de revestimentos cerâmicos. Seu volume de produção correspondia, nesta época, a um terço da produção estadual, e quase a um quinto no cenário nacional. A modernização de equipamentos durante o final da década de 60 foi o principal fator que colocou a Cerâmica Eliane nesta posição de destaque.

A alta produtividade rendeu frutos ao Seu Milo, como trata o relato de GE1:

A Cerâmica Eliane começou a crescer. Seu Milo ganhou tanto dinheiro que em 1970 uma ocasião que o Banco do Brasil tinha um compromisso e não chegara o dinheiro e eles foram na casa do Seu Milo (...) o Seu Valter Gelosa que era o gerente na época, ia lá no cofre e pegava dinheiro emprestado dele.

Então, em 1970 uma oportunidade de negócio apareceu. O Frigorífico Sul Catarinense S.A. – FRISULCA, localizado no distrito de Forquilha (hoje município), a 10km de Criciúma, cujo negócio era o abatimento de suínos e bovinos comprados de criadores da região, estava passando por uma crise financeira e estava à venda. Seu Maximiliano então, aproveitando da oportunidade de negócio, adquiriu a empresa.

Completamente diversificado de seu negócio central – a cerâmica de revestimento – a aquisição da FRISULCA pela ELIANE foi apenas uma oportunidade de ganhar dinheiro, pois “(...) a cerâmica dava muito dinheiro, e ela resolveu diversificar. Ela não ficou no seu core business.” (DE1)

No processo de aquisição da FRISULCA, um nome foi importante: a do filho primogênito do Seu Milo. “A decisão de compra foi do Seu Milo, mas na realidade foi muito influenciada pelo Jarvis. O Jarvis foi sempre muito arrojado nessas coisas. Tinha um negócio e ele achava.” (DE1)

A oportunidade de ganhar dinheiro tinha um propósito para o Seu Milo, que era de gerar recursos capaz de alavancar o crescimento de seu principal negócio. O fundador da Eliane sabia do potencial da cerâmica, impulsionado pela crescente onda de investimentos na construção civil no Brasil, e o motivo da diversificação estava bem claro na cabeça do líder, como mostra o relato de GE2:

Isto não era tão estratégico como unidade de negócio, mas para sustentar o crescimento da própria cerâmica. A visão dele de apostar nesse setor era para sustentar o crescimento da indústria cerâmica.

Porém, mesmo diversificando para a o ramo agropecuário, Seu Milo não fugiu de seu negócio central. O foco estava na cerâmica, e a FRISULCA era apenas uma unidade estratégica de negócio. GE2 complementa:

(...) lá ele já criou uma diretoria totalmente independente e que andava com as próprias pernas, uma unidade estratégica completamente independente. Diretoria independente, só o conselho era o mesmo, mas os diretores não tinham nada a ver com os diretores do setor cerâmico.

A FRISULCA inicialmente não deu os resultados esperados pelo Seu Milo quando a adquiriu. “De 1971 a 1975 a empresa praticamente trabalhava com dificuldades, com resultados negativos”.(DE1)

Então, a primeira mudança de rumo foi tomada. Seu Milo adquiriu um pequeno abatedouro de aves, fundando a Avícola Eliane. Então ele liquidou o abate de bovinos, focando-se apenas no abate de suínos e frangos. Nascia então a Agroeliane Indústria de Alimentos S.A. (AGROELIANE)

A partir de 1975, a Agroeliane começou a dar resultados financeiros e não mais depender de injeção de capital proveniente da cerâmica. Seus tempos áureos foram na década de 80, que será apresentado posteriormente. A descrição desta década volta, então, ao negócio central do Seu Milo: a cerâmica de revestimentos.



As matérias-primas básicas principais para a fabricação de revestimentos cerâmicos são minerais não-metálicos como argila, caulim e quartzo. A região sul de Santa Catarina é rica nestes minerais, o que facilitou o desenvolvimento da indústria cerâmica e seu *cluster*. (Campos et al., 1998)

No contexto da década de 70, as empresas de revestimento cerâmico possuíam suas próprias jazidas para extrair as argilas. Assim como nos dias atuais, era estratégico manter jazidas próprias com argila de qualidade, uniformidade de características e garantia de extração.

A qualidade tinha que ser garantida, como relata (DE2):

Uma das coisas importantes era procurar produtos melhores, argilas brancas, claras. Na época era uma bobagem, mas se dava valor às bases claras: quanto mais branco melhor. E não tinha fornecedores de argila para cerâmica. O que se comprava fora que não se tinha na região eram o talco e o calcário, com terceiros. (...)

As jazidas de argila da região foram disputadas pelas empresas cerâmicas de revestimento e também pelas cerâmica vermelha (telhas e tijolos). DE2 relata:

Mas todas as cerâmicas aqui tinham suas jazidas próprias que eram mineradas, ou através da própria cerâmica sem terceiros, ou se formava uma empresa para fazer aquilo de 'pega o dinheiro daqui e bota lá que tu diminui custo aqui e ganha receita lá'.

Neste sentido, Seu Milo fundou em 1971 a MINEL – Minérios Industriais do Sul Ltda., uma empresa de pesquisa e extração mineral que garantia a qualidade e o fornecimento de matéria prima para a Cerâmica Eliane. O papel estratégico da MINEL era claro na mente do líder, como mostra o relato de GE2:

A MINEL era estratégica, porque é indústria cerâmica mesmo. O setor de mineração que garante as reservas de argilas minerais para continuidade do negócio. Nós tínhamos que gerar e ter reserva para planejar o crescimento da empresa. Extraíamos somente minerais não metálicos que servem como matéria prima para a indústria cerâmica, tanto que nunca exploramos outros minérios.

A região de Criciúma já estava se transformando em um pólo de produção cerâmica. Na primeira metade dos anos 70, entraram em operação a Cecrisa (Cerâmica Criciúma S.A., fundada em 1966) e a Incocesa (Indústria e Comércio de Cerâmica S.A., 1969), e surgiram a Cerâmica Naspolini (atual Moliza), a Inpisa (Indústria de Piso S.A.), a Incopiso (Indústria e Comércio de Piso S.A.), a Incede (Indústria de Cerâmicos e Decorados) e a Cerâmica Sartor. Além das já consolidadas Eliane, Ceusa e Cesaca.

Esta onda foi resultado do grande crescimento da demanda da construção civil em nível nacional, fruto tanto das grandes obras de infra-estrutura do governo como da demanda do setor habitacional, estimulada pela política nacional de habitação iniciada em 1964 com a criação do BNH e a adoção do sistema FGTS, cujos recursos passariam a gestão do BNH, e o surgimento das sociedades de crédito imobiliário e outras instituições no setor habitacional.

A já alta concentração de empresas cerâmicas na região causou também, mesmo com o crescimento da demanda, uma alta competitividade principalmente no que se diz respeito à qualidade e à produtividade. As maiores empresas da região, que estavam no mercado há mais tempo, buscaram diferenciar seu produto e seu sistema de produção para ganhar competitividade.

A ELIANE buscou ganhar em aspectos de qualidade e produtividade com recursos humanos, contratando engenheiros para agregar conhecimento e técnica na fabricação cerâmica. DE1 relata:

Foram buscados profissionais principalmente ligados à área de engenharia química. Tinham também de engenharia mecânica e elétrica, e foram pessoas que marcaram. Quando se trouxe o Dairo, o engenheiro mecânico, viu-se ali um grande potencial que a empresa precisava.

Da contratação do engenheiro mecânico Dairo Cesa foi criada em 1975 a empresa IMECAL – Implementos Mecânicos Cocal do Sul Ltda., que tinha como propósito suprir de máquinas e equipamentos o crescimento fabril da Cerâmica ELIANE, como visto no relato de DE2:

Se comprava equipamentos maiores, prensa esse troço todo. Mas a parte auxiliar, eram feitos todos dentro da empresa. Tinha projetista dentro da Imecal, três ou quatro engenheiros projetistas, e muitos desenhistas.

Mesmo não sendo pioneira em recursos capacitados, pois “a Cecrisa foi mais pioneira do que a Eliane no sentido de trazer profissionais técnicos” (DE1), a IMECAL já se consolidara como uma empresa de ponta com a contratação de profissionais de outros estados, como comenta DE1:

Ele (Eng<sup>o</sup> Dairo Cesa) montou uma equipe boa, e a partir de 75, 76 começaram a vir os primeiros engenheiros do Rio Grande do Sul e do Paraná que deram suporte tecnológico e foi quando a empresa começou a ter uma visão muito mais técnica. (...) Como não se tinha universidade na região, somente o embrião da Universidade Federal em Florianópolis, começamos a trazer muita gente de outros estados (...) Chegamos a ter aqui na empresa caravanas com 50 a 60 engenheiros.

No mesmo ano de 1975, também foi criada a Eliane Imobiliária, responsável por projetos civis, como construção de novos pavilhões, fundações e infra-estrutura civil. Nesta época a ELIANE contratou uma quantidade elevada de mão de obra qualificada para a época, a maioria composta por engenheiros. Seguem um relato de DE2 sobre este assunto:

A Eliane tinha muitos engenheiros, todos recém saídos da faculdade. Era uma mão de obra barata na época. Precisava fazer estágio e ficavam lá. Foi criado este corpo técnico de energia com engenheiros que só cuidavam deste assunto. Foi criada a Imecal que precisava de engenheiros, foi criada a Imobiliária que precisava de engenheiros. Tudo isso foi feito dentro da empresa, a gente não fazia nada com terceiros. Isso foi uma decisão da diretoria na época.

A necessidade de contratação de engenheiros se deveu não tão somente para alavancar o crescimento técnico e para projetos mas também por uma necessidade, pois “a própria legislação passou a exigir projetos com aval de engenheiros e a empresa viu que aquilo era importante.” (DE1)

Não só para as duas empresas de suporte – a Imecal e a Imobiliária – foram contratados engenheiros, mas também para o *chão-de-fábrica* em nível tático, como conta DE2:

A maioria deles eram engenheiros químicos. Como tinha 24 horas de trabalho, precisava de cada turno uma pessoa para cuidar da empresa. A empresa não parava e tinha que ter pessoas com certo gabarito para tomar as decisões à noite. Então cada turno tinha um engenheiro. Os gerentes das fábricas também eram engenheiros.

Isto virou uma cultura de que “dentro da área industrial que tem que ser engenheiro químico, ou químico industrial ou engenheiro mecânico ou elétrico”. (DE1)

Ainda em 1971, as Empresas Eliane fundava mais uma empresa de apoio ao seu crescimento: a Transportes Cocal Ltda. O objetivo desta empresa era transportar tanto as matérias primas extraídas das jazidas da MINEL, quanto de distribuição logística dos produtos da Cerâmica Eliane e da Agroeliane pelo território nacional. “A Transportes Cocal chegou a ter 1.200 funcionários e 250 veículos na frota, tudo isso com a riqueza acumulada pela geração de capital aqui da indústria cerâmica” (GE2). Veja o relato de DE1:

A transportes Cocal foi feita para transportar nossos produtos. Depois eles gostaram da brincadeira e ela começou a crescer. Ela chegou a ser a maior empresa de Santa Catarina. A própria Agro precisava ter frota própria para transportar aqui no estado.

Contudo, com o passar dos anos, a Transportes Cocal também passou a gerar recursos financeiros na medida que realizava transportes de carga para outras empresas pois, “como se tinha carga de ida e não tinha de retorno, acabou se transformando em unidade estratégica também, e aproveitando para ganhar dinheiro para nosso segmento” (GE2).

A fundação da MINEL, da Imobiliária, da IMECAL e da Transportes Cocal nos primeiros anos da década de 70 teve uma característica de verticalização do processo produtivo, claramente explícito na mente do líder, o Seu Milo, com apoio dos seus filhos. Na época a empresa era dirigida pela própria família, e seu Maximiliano era o presidente da empresa e os filhos eram os seus conselheiros.

Segundo DE1, “a decisão de diversificação foi tomada pela própria família, e não foi uma decisão de executivos”.

Como a Cerâmica Eliane estava localizada numa região na época muito pobre em termos de infra-estrutura, “a empresa teve que apostar em unidades de negócios paralelos para dar sustentação ao seu crescimento, impulsionada pela riqueza acumulada pela geração de capital da própria cerâmica” (GE2).

Os relatos do DE2 abaixo são de suma importância para o entendimento do processo:

A verticalização foi importante para aquela ocasião. (...) não tinha aqui em Criciúma e na região serviços ou oficinas para fazer tudo aquilo que a gente queria. Então tinha que se criar um corpo técnico para se fazer tudo aquilo que a gente precisava. Essa criação dessas empresas para fazer serviços que já era uma maneira até de 'tu faz, eu te pago mas o dinheiro fica sempre no mesmo bolso'. Os investimentos sempre foram muito grandes na época. (...) E sempre inovando, porque a cerâmica foi trocando rapidamente de equipamentos e tinha que se fazer inovações, e tudo feito com mão de obra da própria Imobiliária e da própria Imecal.

Aqui em Criciúma as mecânicas eram mais ou menos 'fundo de quintal'. Não se tinha mecânicas de alto nível técnico. A Eliane chegava a mandar pessoas, até o Jarvis e o Seu Maximiliano, para São Paulo e Porto Alegre para fazer compras para construir fábricas. Ia comprar ferro Y, treliças, 'isso e aquilo'.

Com todo este corpo técnico à sua disposição, as Empresas Eliane tinham uma estrutura suficientemente capacitada para começar seu processo de expansão. A primeira oportunidade apareceu em 1974, quando a antiga Cerâmica Sartor, de nome INPISA – Indústria de Pisos S.A., de propriedade do Sr. Zandavalle, localizada no bairro São Luis em Criciúma, enfrentava dificuldades técnicas e financeiras. Seus fornos a túnel não estavam produzindo de maneira eficaz e, como não possuía na época um corpo técnico capaz de resolver seu problema, ele colocou a INPISA à venda. Segue o relato de GE1 a respeito do fato:

O Zandavalle estava mal, ele tinha comprado e não acertava os fornos. Ele produzia o mesmo azulejo da mesma cor ou de duas cores com 30 a 40 tonalidades. Se produzindo uma linha com um forno que dá 2 ou 3 tonalidades você ainda tem condições de vender, mas 30 a 40 tonalidades você entrega 200 metros quadrados e não tem mais tonalidades iguais na mesma fornada !

A fábrica de Cocal do Sul ia bem. A aquisição de novos fornos da Itália em 1971 tinha praticamente dobrado a sua produção, o que impulsionou a aquisição da fábrica do Sr. Zandavalle. Seguem relatos de DE2 e GE1 sobre a reestruturação fabril:

Na década de 70, continuaram essas inovações. A compra de mais fornos da Itália, que foi aumentado a produção. Nessa época foi adquirida a antiga Inpisa, no Bairro São Luiz. Compraram para aumentar a produção. Havia perspectiva de caixa e dinheiro e foi comprado a Inpisa.

Seu Milo comprou e acertou o forno. Se não tivesse sido vendida, eu diria pelo que eu vi, ela estaria vendida dentro de cinco a seis meses, porque ele não conseguia resolver o problema técnico e não ia ter condições de pagar custos. A Eliane tinha capital suficiente pra isso. Seu Milo tinha dinheiro para poder bancar a modernização e o prejuízo durante esse período se tivesse. Mas os técnicos acertavam o forno e tocaram a fábrica.

Seu Milo então decidiu comprá-la. Como possuía em sua empresa profissionais já qualificados, reergueu a empresa, que entrou em operação em 1977. Lá ele passou a produzir 80.000 metros quadrados por mês de piso biqueima, com 280 funcionários, diversificando seu produto, pois “a Eliane era muito forte para produtos para a parede, e seu nome era Eliane Azulejos. Depois mudou, para Eliane Revestimentos Cerâmicos, quando começamos a fazer produtos para o chão, com o piso biqueima.” (DE1)

O crescimento da demanda por produtos diferenciados na segunda metade da década de 70, aliada com a capacitação tecnológica do corpo técnico que as Empresas Eliane mantinham na IMECAL e na IMOBILIÁRIA, foi construída em 1976 a segunda unidade fabril em Cocal do Sul. O pavilhão já existente passou a se chamar ELIANE I e a nova unidade foi nomeada de ELIANE II.

No novo pavilhão comportou um forno a túnel que produzia já em 1977, no seu primeiro ano de produção, 160.000 metros quadrados por mês de azulejos diferenciados, que alcançaram um mercado em ascensão na época dominado pela INCEPA, como conta DE1:

A Eliane era vista como ‘produtinho’, ‘simplesinho’, porque tinha apenas produtos lisos: branco, amarelo, verde, azul, bege. Então ela lançou no final da década de 70, em 1977, 1978, o produto decorado no mercado. O 20x20 para o mercado era chamado de ‘azulejão’.

Em 1978, mais uma empresa cerâmica da cidade de Criciúma não conseguira superar a alta competitividade do setor gerada principalmente pela alta capacitação tecnológica das líderes: a INCOPIISO – Indústria e Comércio de Pisos S.A., localizada no bairro da Quarta Linha, e foi posta a venda.

As Empresas Eliane então adquiriram a INCOPIISO e a reergueram. No mesmo ano de 78 a fábrica produzia 65.000 metros quadrados por mês de piso biqueima.

Em 1979, por idealização do Dr. Edson Gaidzinski, foi fundado o Colégio Maximiliano Gaidzinski (CMG), para a formação de técnicos em cerâmica. Localizado próximo a MAGASA em Cocal do Sul, o CMG acolhia jovens da região e formava para a ELIANE mão de obra técnica qualificada. Veja o relato de DE1:

(...) uma das necessidades que percebemos também foi a de um corpo de técnicos, onde foi criado o Colégio Maximiliano Gaidzinski, em 1979. A partir daí, foi para formar mão de obra para dentro da nossa empresa e quem lecionava no colégio eram os próprios profissionais da Eliane. As disciplinas básicas eram o pessoal de fora, mas disciplinas técnicas eram profissionais daqui. (...) Então a Eliane resolveu fazer o curso técnico de cerâmica, que tinha o objetivo de 100% dos formandos serem aproveitados nas nossas indústrias.

Segundo Silva (2001a), o Colégio Maximiliano Gaidzinski foi um marco social para a região, pois abria a possibilidade de um jovem da região se tornar um futuro funcionário da Eliane. Muitos dos atuais gerentes de fábrica são ex-alunos do colégio. Para DE1, o Colégio Maximiliano Gaidzinski “é um grande diferencial e um grande pulo que a empresa para a qualidade de seus produtos como tem hoje”.

A educação passa a ser então um dos pontos fortes da empresa, se incorporando à sua própria cultura. O CMG “representa na atualidade a expressão material maior deste valor na vida da empresa”. (Silva, 2001a; pág 213)

Ainda segundo Silva (2001a), o CMG não só forma técnicos, mas também é um ‘celeiro de talentos’, pois a empresa aproveita até os dias atuais os profissionais lá formados. Veja o relato de DE1:

Isso é uma coisa muito forte dentro na Eliane. A área industrial dificilmente contrata profissionais de fora da Eliane, ela faz a pessoa em casa. São poucas pessoas que vem de outras empresas. Na área industrial praticamente zero.

Então, as Empresas Eliane fechavam a década de 70 com uma produção de 950.000 metros quadrados de revestimentos cerâmicos em quatro fábricas: ELIANE I e ELIANE II em Cocal do Sul, que compunham a MAGASA (Maximiliano Gaidzinski S.A – Indústria de Azulejos Eliane), e as fábricas de pisos de Criciúma (INPISA e INCOPIISO). Possuía também uma estrutura de apoio composta pela IMECAL (Implementos mecânicos), Eliane Imobiliária, Transportes Cocal e MINEL (mineradora); além da AGROELIANE (suínos e frangos) e do Colégio Maximiliano Gaidzinski.

Com esta estrutura industrial complexa, a estrutura administrativa precisava também mudar. Na década de 60 o Seu Milo era quem administrava com características empreendedoras e patriarcais a empresa, sempre tendo seus dois filhos mais velhos ao lado o auxiliando para tomar as decisões mais importantes; porém “a palavra de Seu Milo era sempre a última” (GE1)

Porém, durante toda a década de 70 o Seu Milo precisava do auxílio de seus filhos e genros para a gestão de seus negócios, e distribuiu aos poucos os cargos diretivos a eles. GE2 comenta:

“O Vicente na mineradora, o Dr. Edson (...) como diretor de planejamento nos anos 70, o Seu Jarvis era Diretor Industrial, o Seu Bastos desde o início o homem da área comercial, o Dr. Ari no segmento da transportadora, da Imecal, das empresas de sustentação do próprio negócio. Todos eles



tinham um papel bem definido e alavancando com velocidade as suas áreas, coordenada pelo Sr. Maximiliano<sup>5</sup>”.

### 4.3.2 Identificação dos Eventos Críticos

Com base na descrição da década de 70, foram identificados os eventos críticos que influenciaram as mudanças estratégicas ocorridas no período, como mostra o Quadro 4.

Quadro 4 - Eventos Críticos ocorridos durante a década de 70

<b>Evento Crítico</b>	<b>Ano</b>
1. Aquisição da FRISULCA	1970
2. Fundação da MINEL	1971
3. Fundação da IMECAL e da Imobiliária	1975
4. Fundação da Transportes Cocal	1975
5. Aquisição da INPISA	1975
6. Construção da ELIANE II	1976
7. Aquisição da INCOPIISO	1978
8. Fundação do Colégio Maximiliano Gaidzinski (CMG)	1979

Fonte: Entrevistas do autor (2002/2003)

---

<sup>5</sup> A árvore genealógica da família Gaidzinski a partir do fundador das Empresas Eliane, Sr. Maximiliano Gaidzinski, até a segunda geração, encontra-se no Apêndice A.

### 4.3.3 Análise Teórica da Década de 70

A seguir, cada evento crítico desta década será analisado, seguindo a metodologia e a pesquisa bibliográfica realizada neste trabalho.

#### Evento Crítico 1: Aquisição da FRISULCA

A década de 60 tinha sido promissora para o fundador das Empresas Eliane, Seu Milo. O fato de ter emprestado dinheiro ao Banco do Brasil reforça esta situação. Seu sucesso empreendedor na indústria cerâmica teve como frutos não somente ativos financeiros, mas também uma posição de mercado sustentada pelos recursos técnicos mantidos dentro da sua empresa.

Esta posição confortável e os recursos disponíveis levaram Seu Milo a buscar novas oportunidades empreendedoras, juntamente com seu filho mais velho, Jarvis Gaidzinski. De forma emergente, a oportunidade de capitalizar recursos através de um investimento em outro setor produtivo apareceu com a FRISULCA.

Como esta aquisição foi uma adaptação completamente voluntarista, conforme classificação de Hrebiniak & Joyce (1985), tomada de modo *empreendedor* (MINTZBERG, 1973), esta não se caracteriza como uma busca de proteção institucional devido a pressões do ambiente. Da mesma forma, nenhuma forma de isomorfismo (DIMAGGIO E POWELL, 1983), é encontrada neste evento.

Com a aquisição da FRISULCA, os negócios de Seu Milo foram diversificados sobremaneira que neste trabalho passam a se chamar EMPRESAS ELIANE. Neste novo escopo, a FRISULCA passa a ser uma Unidade Estratégica de Negócios e, portanto, um recurso tangível do conjunto de recursos das Empresas Eliane. Sua condição de Unidade Estratégica de Negócios se amplia quando surge a AGROELIANE da fusão da FRISULCA com a Avícola Eliane, adquirida alguns anos mais tarde.

Esta ampliação da missão do fundador auxilia na análise sob a luz da Visão Baseada em Recursos segundo a ótica de Collins e Montgomery (1995), onde um recurso deve ser administrado conjuntamente com outros recursos a fim de gerar vantagem competitiva sustentável. Claramente o objetivo dos Gaidzinski com a

diversificação foi o de gerar recursos financeiros através de investimento, com o propósito de articular o crescimento de seu *core bussiness* – a cerâmica de revestimentos – e , por conseqüência, sustentar a condição competitiva de todas as empresas do grupo.

### **Evento Crítico 2: Fundação da MINEL**

Conforme a descrição histórico-interpretativa, muitas cerâmicas de revestimento estavam se instalando, e outras estavam em expansão no início da década de 70. Como a produção aumentara, também a demanda por matéria prima também estava aumentando. Assim como todo minério, as argilas são recursos naturais não-renováveis e, portanto, torna-se estratégica a gestão destes recursos. A Minérios Industriais do Sul Ltda. – MINEL foi então criada em 1971 por esta necessidade de manter internamente o controle e a gestão das matérias-primas argilosas.

As empresas da região já possuíam algum mecanismo de controle da extração de matéria-prima, seja ela internamente ou através de terceiros. Porém, tanto a pesquisa quanto a extração de jazidas de argila são regulamentadas por um órgão fiscalizador do Ministério das Minas e Energia.

Segundo o decreto-lei nº227, de 28 de fevereiro de 1967, do Código de Mineração, em seu artigo 15, parágrafo único, toda a pesquisa realizada para a extração mineral deve ser executada “sob a responsabilidade profissional de engenheiro de minas, ou de geólogo, habilitados no exercício da profissão”, e seus trabalhos aprovados pelo Departamento Nacional da Produção Mineral – DNPM. Quanto à extração propriamente dita, tecnicamente denominada de *lavra*, o mesmo decreto, em seu artigo 47, parágrafo VI, define que a lavra “deve ser confiada, obrigatoriamente, (...) a técnico legalmente habilitado ao exercício da profissão”. (PINTO, 2001)

Portanto, segundo a teoria institucional este evento pode ser caracterizado como uma busca por legitimidade através do *Isomorfismo Coercivo*, conforme a classificação de DiMaggio e Powell (1983), pois a legislação vigente obrigava as Empresas Eliane a explorar de forma regulada as matérias primas

Entretanto, tanto a pesquisa quanto a extração mineral poderia ser realizada por empresas terceiras, fornecendo as matérias-primas legalmente extraídas para a Eliane. Porém, a escolha estratégica de manter uma estrutura profissional dentro da empresa, pesquisando e promovendo a lavra das argilas e, principalmente, garantir as reservas de matéria prima, levou à Eliane a fundar a MINEL. Então, sob a luz da Visão Baseada em Recursos, a MINEL foi fundada com o intuito de servir como ferramenta capaz de garantir e sustentar recursos de extrema importância ao negócio internamente à empresa, criando barreiras à mobilidade destes recursos (PETERAF, 1993)

A matriz de Hrebniack e Joyce (1985) relaciona escolha estratégica versus determinismo ambiental de uma forma linear, onde o posicionamento de uma organização frente a uma mudança estratégica pode estar localizado em qualquer lugar da matriz. Isto significa que a adaptação depende dos fatores ambientais e internos à organização. Na fundação da MINEL, o ambiente teve forte influência na escolha estratégica, tomada de modo *adaptativo*.

### **Evento Crítico 3: Fundação da IMECAL e da Imobiliária**

A demanda de mercado da década de 70 gerou um crescimento acentuado na indústria de revestimentos cerâmicos que gerou, por consequência, uma competição pelo espaço gerado por este crescimento de demanda. Esta competição gerou nas empresas uma busca constante por qualidade de produtos e processos que levou a muitas das empresas a procurar profissionais no mercado de trabalho que pudessem agregar tecnologia ao processo produtivo.

Este processo foi gradual, lento e constante durante toda a década. Nas Empresas Eliane não foi diferente – ela também contratou profissionais capazes de gerar e sustentar competitividade, de maneira *isomórfica* ao ambiente que já estava se adaptando. Este *isomorfismo* pode ser caracterizado conforme dois dos mecanismos de DiMaggio e Powell (1983): (a) *isomorfismo mimético*, pois a Eliane estava se adaptando conforme padrões já surgidos no ambiente, pois a CECRISA foi pioneira na busca de profissionais na área de engenharia; e (b) *isomorfismo normativo*, pois a pressão da necessidade de profissionalização do processo produtivo levou à contratação de técnicos especializados.

Este processo culminou com a fundação da Implementos Mecânicos Cocal do Sul Ltda. – IMECAL, e da Eliane Imobiliária. As empresas foram fundadas com o intuito de dar suporte técnico e construir processos produtivos, de forma pioneira na indústria, o que caracteriza uma estratégia de modo *empreendedor*. Muitas outras empresas metalúrgicas, eletrônicas e de construção da região davam suporte para as empresas cerâmicas ampliarem sua capacidade produtiva, porém nenhuma estava vinculada da mesma forma que ocorreu com a IMECAL e com a Imobiliária. Estas empresas eram recursos capazes de alavancar qualquer crescimento necessário para buscar espaço criado por aumento de demanda e, como somente as Empresas Eliane possuíam este recurso, a vantagem competitiva se sustentou por *heterogeneidade*.

#### **Evento Crítico 4: Fundação da Transportes Cocal**

Os revestimentos cerâmicos são produtos muito pesados (média de 14 quilogramas por metro quadrado), o que eleva o custo de transporte. Este custo incide sobremaneira no preço final do produto. Então, para se manter competitiva, a Eliane decidiu por criar sua própria empresa de transporte – a Transportes Cocal Ltda em 1971. Neste evento vê-se claramente a atitude *empreendedora* da Eliane em tratar a logística de transporte como diferencial estratégico.

Este recurso foi criado para gerar redução de custos que, conforme Barney (1991), adquiriu um elevado *potencial de valor*. Ainda, segundo os relatos citados na descrição, geraram recursos financeiros, pois a empresa também transportava para terceiros. A não-imitabilidade deste recurso levou inclusive a condição da empresa ser a maior transportadora de cargas de Santa Catarina durante a década de 70.

#### **Evento Crítico 5: Aquisição da INPISA**

A Indústria de Pisos S.A. – IMPISA, estava localizada em Criciúma, a 15km da localidade de Cocal do Sul onde a Cerâmica Eliane estava implantada. Nesta região, muitas empresas estavam instaladas já na década de 70, e algumas com forte poder competitivo. Neste tipo de ambiente, a pressão imposta pelas firmas grandes em seus esforços para realizar seus potenciais de crescimento gera uma tendência à expulsão de produtores marginais, que pode ser contrabalançada pela aquisição de

produtores menores (GUIMARÃES, 1987). Sob esta visão, a aquisição da INPISA pelas Empresas Eliane se deu pela necessidade de crescimento competitivo.

Este crescimento se deu em volume de produção e também em *mix* de produto – a Cerâmica Eliane, em Cocal do Sul até então só produzia azulejos. Com a aquisição de uma unidade para a produção de pisos, seu portfólio de produtos se expandiu, gerando uma vantagem competitiva sustentável através do *potencial de valor* que a unidade oferecia.

Mesmo não sendo uma atitude audaciosa – a aquisição da INPISA, posteriormente denominada Eliane V, não demandou recursos financeiros que necessitassem de geração de dívidas, as características de proatividade, com proposta decisiva alimentada na cabeça do líder, a aquisição pode ser classificada como sendo uma estratégia *empreendedora*.

#### **Evento Crítico 6: Construção da ELIANE II**

No mesmo sentido da aquisição da INPISA, a Eliane II foi um recurso alcançado pelas Empresas Eliane no intuito de diferenciação de produto. Sua construção se fez necessária na época pela necessidade de mercado por produtos com um maior valor agregado, diferenciado daqueles que já eram oferecidos pela Eliane. Nesta época, a INCEPA oferecia azulejos de qualidade que o mercado exigia, e que a Eliane passou a oferecer de forma *mimética* ao líder deste segmento. Esta decisão foi *planejada*, demandando esforços de engenharia para a sua construção.

#### **Evento Crítico 7: Aquisição da INCOPIISO**

A Indústria e Comércio de Pisos Ltda – INCOPIISO foi uma oportunidade de aquisição que surgiu em 1978. A unidade, localizada em Criciúma, diferentemente da INPISA, estava apta à produção quando de sua aquisição. Porém, este evento tem fortes semelhanças com a da aquisição da INPISA.

A INCOPIISO agregou à Eliane volume na produção de pisos, o que fortaleceu a vantagem competitiva já gerada pela INPISA um ano antes. Este *potencial de valor* permitiu que a Eliane entrasse no mercado de revestimentos cerâmicos de forma competitiva, oferecendo soluções para revestimento de piso e de parede.

Assim como a aquisição da INPISA, a INPISO não demandou recursos financeiros que necessitassem de pesados financiamentos que prejudicassem o fluxo financeiro das Empresas Eliane. Claramente sua aquisição foi realizada de forma *empreendedora*, baseada na oportunidade que surgiu e que foi aproveitada pelo Seu Milo.

### **Evento Crítico 8: Fundação do Colégio Maximiliano Gaidzinski (CMG)**

O Colégio Maximiliano Gaidzinski – CMG, foi fruto de uma idéia revolucionária e *empreendedora* do Dr. Edson Gaidzinski. Até então, o corpo de profissionais operacionais em cerâmica da Eliane era composto apenas por práticos, ou seja, profissionais que adquiriram conhecimento específico em cerâmica apenas de forma empírica.

A necessidade de aquisição de profissionais com conhecimento técnico-científico nesta área se fazia necessária pela velocidade na qual o crescimento tecnológico vinha se expandindo. A solução encontrada pela Eliane foi a formação de profissionais, capacitando tecnologicamente jovens da região para trabalharem na empresa, gerando recursos humanos e conhecimento para seu quadro técnico.

Várias são as características que fazem deste recurso uma fonte de vantagem competitiva sustentável, conforme Barney (1991): (a) potencial de valor: caracterizado pela capacidade do CMG de gerar competitividade através de conhecimento tecnológico; (b) escassez: todos os profissionais formados no CMG eram aproveitados pela Eliane; (c) imperfeita imitação: pelo pioneirismo da sua fundação, as competidoras não tiveram condições de imitar este recurso.

A característica peculiar deste recurso é que este é um gerador de recursos, tanto tangíveis (recursos humanos) quanto intangíveis (conhecimento), o que propiciou à Eliane uma capacidade distinta das outras empresas do setor suficientemente ímpar para gerar diferenciais competitivos sustentáveis.

O Quadro 5 sumariza a análise desta década, dispondo os eventos críticos encontrados no período, assim como a forma de adaptação e o modo estratégico encontrado, fruto da análise da década.

Quadro 5 – Análise dos eventos críticos ocorridos na década de 70

Ano	Evento Crítico	Adaptação		Modo
		Institucional	RBV	
1970	1. Aquisição da FRISULCA		Potencial de Valor	Empreendedor
1971	2. Fundação da MINEL	Isomorfismo Coercitivo	Mobilidade Imperfeita	Adaptativo
1975	3. Fundação da IMECAL e da Imobiliária	Isomorfismo Mimético e Normativo	Heterogeneidade	Empreendedor
1975	4. Fundação da Transportes Cocal		Potencial de Valor	Empreendedor
1975	5. Aquisição da IMPISA		Potencial de Valor	Empreendedor
1976	6. Construção da ELIANE II	Isomorfismo Mimético		Planejado
1978	7. Aquisição da INCOPIISO		Potencial de Valor	Empreendedor
1979	8. Fundação do Colégio Maximiliano Gaidzinski (CMG)		Geração de Recursos	Empreendedor

Fonte: Entrevistas do autor (2002/2003)



## **4.4 Década de 80: Crises e Busca de Novos Mercados Logísticos**

Assim como as décadas de 60 e 70, uma descrição histórica irá apresentar a seqüência dos fatos ocorridos na década de 80, interpretados com base nas teorias revistas neste trabalho.

### **4.4.1 Descrição Histórico-Interpretativa**

Durante as duas primeiras décadas de existência, o fundador as Empresas Eliane mantinha o poder decisório. Seus filhos e genros sempre estiveram ao lado dele, mantendo cargos de diretoria, mas a palavra final sempre foi do Sr. Maximiliano Gaidzinski.

Porém, em 1980, já aos 78 anos, o fundador deixou a diretoria executiva da empresa. Em seu lugar assumiu o seu segundo filho, o Dr. Edson Gaidzinski. Segundo Silva (2001a), esta opção de certa forma surpreendeu os funcionários, como também a comunidade em geral. Isto porque o primogênito trabalhava com o pai praticamente desde a fundação da empresa, enquanto o outro estudava odontologia em Porto Alegre.

Entretanto, a escolha do Seu Milo teve como critério fundamental o filho que ao seu ver mais se aproximava do seu perfil administrativo. “Para ele, o seu outro filho é que tinha ‘os pés no chão’, que sabia quais os passos podia dar, que era um homem que sabia ouvir, que decidia sempre em colegiado” (Silva, 2001a, pg 218).

O Dr. Edson assumiu a presidência de uma empresa líder de um mercado que estava em expansão. Nesta época, nas trilhas da expansão do mercado nascia na região de Criciúma um pólo de produção cerâmica.

As jazidas e o conhecimento técnico estavam concentrados neste pólo. Nos anos 70, a indústria extrativa mineral respondia por 61% da força de trabalho e por 70% do valor da transformação industrial de Criciúma. Entretanto, em 1980 ocorre uma forte crise na extração de carvão e um movimento na direção de maior diversificação industrial da região, com deslocamento de recursos para a industrialização de minerais não metálicos (argilas) e, em menor grau, para outras indústrias, como têxtil, vestuário e química; esta última indústria com forte ligação

com o setor cerâmico. Nessa nova configuração produtiva, a cerâmica de revestimento aparece como o setor mais importante da economia regional. (Campos et al., 1998)

Muitas empresas espalhadas pelo Brasil, porém, não possuíam a vantagem competitiva de estar localizada em um pólo. Muitas entraram em crise econômica e, por isto, estavam à mercê de serem adquiridas por grandes grupos.

A Ornato era uma cerâmica localizada no município de Serra, no estado do Espírito Santo, e era controlada por um grupo composto pelo CIEC (Comércio, Indústria e Engenharia Capixaba S.A.), Viação Itapemerim S.A., FUNRES (Fundo de Recuperação Econômica do Estado do E.S.) e pelo BANDES (Banco de Desenvolvimento do Estado do E.S.).

Enquanto todos os fornos da Cerâmica Eliane eram pelo processo de biqueima, através de fornos a túnel, a Ornato produzia pelo processo de monoqueima <sup>6</sup> com um forno a rolo de 12 canais, “igual a este forno que nós temos hoje só que formado vários canais de rolo, que eram empilhados em montes de 20 peças cada canal desses. Era uma mistura de forno túnel com forno a rolo.” (DE1)

A falta de conhecimento técnico e administrativo na ORNATO foi a principal causa da empresa estar dando prejuízo. GE1 comenta:

Seu Camillo Cola que era acionista, inclusive não só vendeu como ele emprestou dinheiro a juros subsidiados para Seu Milo comprar. Ele vendeu, e para receber ele emprestou dinheiro dele, pessoal, a juros menores que o mercado, para poder se livrar da empresa. Ele dizia: ‘não é o que eu to perdendo em vender; é o que eu vou deixar de perder como proprietário’.

As Empresas Eliane resolveram comprá-la, porque “a Ornato sempre teve um bom nome no mercado”. (DE1). Porém, a tecnologia de monoqueima era novidade para a Eliane, mas o forno multicanal era ultrapassado, com baixo rendimento

---

<sup>6</sup> Processo pelo qual o revestimento cerâmico (base cerâmica e esmalte) é queimado apenas uma vez.

térmico. Em termos gerais, “se aproveitou a parte que tava produzindo para modernizar e continuar a produção.” (GE1)

O relato do DE2 reforça o que ocorreu no Espírito Santo:

Nesse período aí também quando se comprou a Ornato, a gente modificou a fábrica desmanchando os fornos que tinha que eram fornos Siti à energia elétrica multi-canais para trocar por fornos de rolo para se fazer monoqueima. O que ficou mais ou menos igual foi a Incopiso e a Impisa, mas a Ornato a gente fez outro trabalho lá.

A ORNATO passa a ser controlada então pelas Empresas Eliane em Dezembro de 1983, produzindo 135.000 metros quadrados por mês.

Outra oportunidade de aquisição fora de Santa Catarina apareceu na década de 80. Era a PALMASA, de propriedade do Sr. Darci Bessone de Oliveira Andrade, um jurista que tinha fundado a empresa numa região do polígono da seca, no município de Várzea da Palma em Minas Gerais, com apoio da SUDENE e do Bando do Nordeste S.A.

Porém, seu proprietário foi nomeado procurador da República e não tinha condições de administrar sozinho a empresa. Como também seus filhos não estavam interessados no negócio, o Sr Darci resolveu vender. Seguem os relatos de DE2 e de GE1:

Ela ficava abandonada lá, e era uma cerâmica assim: o futuro dela era a modernizar. Ele queria a todo pano se desfazer e, no fundo, o Edson e o Jarvis acharam que podia comprar porque não ia custar nada, ia pagar uma 'porcariuzinha' lá, não pagava imposto porque tava lá na seca.

Na época eu me lembro que fizemos uma visita e achamos que a cerâmica não tinha condições de ser comprada porque ela estava muito defasada, mas compramos porque havia financeiramente uma vantagem pois o preço era muito pequeno e valia a pena comprar.

Então, a PALMASA foi incorporada a MAGASA em 1984 passando a ser chamada de Eliane Azulejos de Minas Gerais S.A. Toda a parte administrativa foi reestruturada e foram realizadas várias reformas e trocas equipamentos industriais; passou-se a focar com grande ênfase o atributo qualidade.

Em 1985 a ELIANE MINAS entrou em funcionamento com a produção de 150.000 metros quadrados de azulejos lisos em várias cores. (ELIANE, 2003)

A terceira oportunidade de aquisição fora do estado de Santa Catarina foi a FLORÂMICA – Florâmica Indústria Cerâmica S.A., localizada na cidade de Londrina no estado do Paraná. A empresa tinha o controle acionário do BADEP (Banco de Desenvolvimento do Estado do Paraná), o Banestado (Banco do Estado do Paraná), BRDE e a empresa italiana Welko Industriale S/A.

A fábrica possuía dois fornos monoqueima para pisos com a produção de 180.000 metros quadrados por mês, e as Empresas Eliane se tornaram seus sócios majoritários em 1989, mudando seu nome para ELIANE PARANÁ – Eliane Azulejos do Paraná.

A aquisição das três cerâmicas pelas Empresas Eliane na década de 80 foi uma alternativa encontrada para a sua expansão. Os frutos colhidos nas décadas de 60 e 70 estavam maduros com a capitalização contínua de recursos financeiros e tecnológicos, e a competitividade gerada pela alta concentração de empresas de revestimentos cerâmicos em Santa Catarina obrigou a esta corrida por novos mercados e pela liderança em mercados já existentes.

O aspecto que mais motivou a aquisição de empresas fora do estado de Santa Catarina foi de aproximar mais a produção dos mercados consumidores em nível nacional e, com isto, depender menos de frete. Esta descentralização logística <sup>7</sup> pode ser entendida através do que comenta CE1:

Acreditava-se, na época, que se produzisse aproximadamente ao mercado consumidor, ou àqueles mercados estratégicos onde se gostaria de participar, ganharia vantagem competitiva contra àqueles competidores que produziam longe dos mercados distantes.

---

<sup>7</sup> A localização geográfica de cada unidade das Empresas Eliane se encontra no Apêndice B

A alternativa encontrada para esta descentralização foi a da aquisição de fábricas que tinham problemas tanto técnicos quanto financeiros ao invés da construção de novas fábricas, que demandariam a construção de pavilhões e de aquisição de equipamentos. Os relatos de CE1 e de GE1 reforçam esta idéia:

A história da Ornato, da Palmasa e da Florâmica são até similares. Todas foram incorporadas porque individualmente elas não iam muito bem. (...) A empresa estava capitalizada, precisava expandir, e antes de fazer fábricas exatamente novas, viabilizou-se a oportunidade de aquisição, em vez de implementação.

Naquela época dizia-se que a produção era insuficiente para atender à demanda de tal modo que você levava dois anos para construir uma fábrica e o argumento que se usava para comprar era: 'olha, você compra e vai pagando as melhorias porque você compra e vai pagar com a produção'. Era preferível comprar uma fábrica com produção, mesmo que não fosse a melhor, do que fazer uma nova, porque você levaria dois anos fazendo investimento e perderia dois anos de faturamento, então se fazia os melhoramentos, a modernização da fábrica e produzindo.

O negócio em produção de cerâmica ia bem no início dos anos 80. "Como a demanda era muito grande, os que já produziam cerâmica começaram a ampliar e os que não tinham começaram a fazer cerâmica." (GE1)

A onda de aquisições de empresas cerâmicas espalhadas pelo Brasil na década de 80 não se restringiu apenas à Eliane – era uma busca incessante para obter a liderança no mercado. Sua maior concorrente por produção na época era a CECRISA, de propriedade do Sr. Diomício Freitas.

As aquisições do Grupo Cecrisa começaram em 1974, quando foi comprada a Incocesa; em seguida, em 1978, o grupo montou a Cemina em Anitápolis (GO) e depois, nos meados dos anos 80, comprou a Cesaca, a Eldorado, a Brillhocerâmica (SP), a Klace (RJ) e a Cemisa em Santa Luzia (MG) – as duas últimas do Grupo Klabin.

Em 1988, entrou em atividade a Portinari, uma das mais modernas empresas do ramo no país, montada a partir de um projeto da Cesaca, a Cebrasul. Em 1989, o Grupo Cecrisa tinha oito unidades industriais e representava 24,4% da produção nacional de pisos e azulejos.

Era uma luta para ser o maior produtor. Os relatos de GE1 e de DE1 reforçam a idéia:

A Eliane era a maior produtora na época. Nós desfizemos um negócio da compra de uma cerâmica no Rio de Janeiro, a Klabin (...) e nós chegamos à conclusão de que o preço dela era caro. Fizemos uma oferta a Klabin que eles consideraram ofensiva. E depois os Freitas foram lá e compraram porque com a compra a Cecrisa iria superar o volume da Eliane.

A Cecrisa comprou uma fábrica que nem produziu direito em São Paulo, funcionou por seis meses e fechou porque viu que era um péssimo negócio, só porque a Eliane estava no negócio da compra. (...) A Cecrisa comprou uma fábrica no Rio de Janeiro e a Eliane comprou uma no Espírito Santo; A Cecrisa comprou uma em São Paulo e a Eliane comprou uma em Minas Gerais. A Cecrisa comprou uma em Goiás e a Eliane comprou uma no Paraná.

Com a super-população de empresas e a alta concentração da indústria de revestimentos, aliada a alta competitividade no setor devido à busca por liderança, o mercado nacional iniciou um processo de saturação.

Isto se agravou com a extinção do BNH em 1986. Toda a sua carteira de mutuários, funcionários e quase todo o espólio foram transferidos para a Caixa Econômica Federal. O ministério da Fazenda e órgãos a ele vinculados, como a própria CEF, passaram a ditar as regras gerais sob as quais deveriam funcionar as políticas para a área habitacional, que não contemplavam mudanças profundas no sistema, mas apenas questões de financiamento. O período foi marcado pelo contingenciamento dos gastos e a significativa diminuição da promoção habitacional pública. (WHITAKER, 2003)

Esta mudança na política de financiamentos para a construção civil ocasionou uma grave crise econômica no setor, afetando profundamente a estrutura da indústria de revestimentos cerâmicos, como visto no relato de DE2:

Vai na Caixa para buscar um financiamento para construir a sua casa: eles querem até a sua mãe para garantir o pagamento. Na época do BNH eles faziam financiamento e se pagava uma miséria por mês. (...) Esse foi o grande problema, pois onde todas as cerâmicas queriam vender a todo pano, e foi baixando preços, e muitas entraram pelo cano. Se analisar todas as cerâmicas do Brasil, ou uma entrou em concordata, a outra quebrou, quantas fecharam. (...) Os financiamentos que passaram a existir nunca mais alavancaram a construção civil.

A crise no setor de financiamentos para a construção civil trouxe uma crise na demanda por revestimentos cerâmicos. Como pisos e azulejos são elementos de acabamento em uma construção, por muitas vezes são vistos como supérfluos, exigidos por padrões de higiene e estética apenas em banheiros e cozinhas. Com esta característica em especial, a demanda por revestimento é a primeira a cair com uma crise do setor de construção civil e é a última a reagir a retomada de crescimento no setor, como conta GE1:

Se der crise na construção civil, o primeiro a sofrer é a cerâmica, porque é um produto que se usa como luxo. (...) E também pode ainda botar o mais barato, mesmo que você saiba que tem uma baixa qualidade, e que daqui a três ou quatro anos vai ter que mudar, mas diz 'bom, então eu ponho depois, porque daqui a três ou quatro anos eu boto melhor'.

Este relato ilustra o que ocorreu nesta crise do setor de construção civil: o fortalecimento de empresas que ofereciam produtos de baixo valor agregado e, por conseguinte, baixo preço. Empresas cerâmicas no estado de São Paulo, localizadas numa região compreendida pelos municípios de Santa Gertrudes, Cordeirópolis, Rio Claro, Limeira e Ipeúna, se fortaleceram por esta demanda por produtos menos especializados, saturando o mercado interno e obrigando as empresas de ponta a buscarem novas alternativas de mercado para o escoamento da sua produção.

O diferencial de custo nas cerâmicas paulistas é o processo de moagem de matérias primas, por via seca, que viabiliza uma produção com um custo menor. DE2 explica:

Essa tecnologia foi a primeira que nasceu na Itália. Ela não tem o custo de se colocar água e tirar água. Para tirar 30% de água da argila na via úmida, custa 30 a 35% do combustível que se consome numa fábrica. (...) É muito fácil por causa disso, e por isso que se criou aquele polo industrial lá. (...)

A tecnologia de via seca apareceu de 85 para cá. Esse pólo de São Paulo está crescendo; incomoda, e ainda vai incomodar mais ainda. Aquele povo lá é mais aberto à relação de concorrentes. Eles se reúnem.

A solução encontrada pela Cerâmica Eliane foi então buscar novos mercados no exterior. “Na década de 80, eu viajei toda a América do Sul, América Central e parte dos Estados Unidos para procurar representantes comerciais para vender produtos Eliane.” (GE1). A Tabela 1 ilustra este crescimento da força de venda para a exportação, durante a década de 80. A CECRISA, principal concorrente da ELIANE no mercado nacional, só iniciou seu processo de exportação em 1992.

Ano	Grupo Eliane	
	Produção mil/m <sup>2</sup>	Exportação %
1985	18.960	6,8
1986	22.938	16,9
1987	24.922	21,1
1988	23.787	22,9
1989	32.962	28,9

Tabela 1 – Exportações do Grupo Eliane na década de 80

Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

Pela necessidade de fabricação de pisos, além das unidades adquiridas um outro pavilhão foi erguido em Cocal do Sul, onde foi inaugurada a ELIANE III. Foram adquiridos três fornos a rolo para a produção de 350.000 metros quadrados de pisos monoqueima que entraram em produção em 1988. No mesmo pavilhão foi construída uma fábrica de 3ª queima – elementos decorados para composição estética, como faixas, listelos e trims. Esta fábrica contribuiu para a flexibilização do mix de produtos da empresa, agregando valor não só a um produto, mas abrindo espaço para a venda de produtos conjugados: pisos, azulejos e acessórios.

A tecnologia de monoqueima com a produção de pisos através de fornos a rolo tinha então se consolidado nas Empresas Eliane com a construção da ELIANE III. Esta transição tecnológica foi claramente influenciada pela demanda por famílias de produtos – as chamadas séries – que estavam sendo observadas no mercado *top* nacional e no mercado para a exportação.



O relato de CE1 corrobora com esta visão:

Nessa década de 80 começou a transição para a mudança tecnológica em função da oferta, por desenvolvimento da oferta do forno a rolo. Foi um salto muito grande, tu sair da tecnologia de duas queimas baseado em carrinhos, para uma monoestrado, contínua, permitindo então a utilização de novas tecnologia e principalmente produzindo piso na empresa, e depois os formatos menores para fachadas.

A líder de mercado em pisos nas décadas de 70 e 80 era a INCEPA – Indústria Cerâmica do Paraná S.A. “A Eliane buscou muito o conceito da Incepa como negócio (...) produção de piso, para classe A, que acabou sendo modelo.” (CE1)

Outro fator importante na implementação desta nova tecnologia de produção foi o aumento de produtividade. Como possuía um corpo técnico capaz de especificar claramente a aquisição de equipamentos, na maioria deles importados, a eficiência destes equipamentos era otimizada. Segundo CE1,

“a demanda de pessoal caiu vertiginosamente e se não tivesse feito isso não seria competitivo no mercado porque iria manter o mesmo custo operacional que o forno a túnel requer enquanto as outras empresas do mercado estavam já migrando para essas tecnologias”

A exportação não foi só saída para o negócio de cerâmica – foi também para o negócio de alimentos das Empresas Eliane. A linha de embutidos não dava resultados financeiros e foi liquidada em 1989, quando a atenção foi voltada à Avícola Eliane. A demanda pela exportação de cortes especiais, como peito desossado, coxa desossada e a tulipa (corte especial da asa) para o Japão abriu uma nova linha de produtos também comercializada no Brasil. Foi quando a Avícola Eliane conquistou no final da década de 80 uma fatia de 3% do mercado nacional de exportação.

A participação da Avícola Eliane no mercado nacional era pequena – cerca de 1% do mercado. Além disto, “A Eliane era muito mais regional, como a Frangos Macedo. A Eliane começou a sair da região quando começou com os cortes especiais, aí foi para o Sudeste com a linha de exportação”. (DE1)

#### 4.4.2 Identificação dos Eventos Críticos

Tendo como base a descrição da década de 80, identificaram-se os eventos críticos que influenciaram as mudanças estratégicas ocorridas durante o período, relacionadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Eventos Críticos ocorridos durante a década de 80

<b>Evento Crítico</b>	<b>Ano</b>
1. Posse do Dr. Edson Gaidzinski à presidência das Empresas	1980
2. Aquisição da Ornato	1983
3. Aquisição da PALMASA	1984
4. Abertura para mercados externos	1985
5. Construção da ELIANE III	1988
6. Aquisição da Florâmica	1989
7. Foco em abate de aves	1989

Fonte: Entrevistas do autor (2002/2003)

#### 4.4.3 Análise Teórica da Década de 80

A seguir, cada evento crítico desta década será analisado, seguindo a metodologia e a pesquisa bibliográfica realizada neste trabalho.

##### **Evento Crítico 1: Posse do Dr. Edson Gaidzinski à presidência das Empresas**

Já com a saúde debilitada, o fundador das Empresas Eliane, o Sr. Maximiliano Gaidzinski precisou tomar a decisão de quem seria o seu sucessor na liderança executiva das suas empresas.

O que os funcionários e a própria família esperavam era que Seu Milo escolhesse seu filho primogênito para tal sucessão. Porém, segundo a descrição histórica, a escolha de seu segundo filho para a presidência das empresas teve caráter racional, pois o Dr. Edson se aproximava de seu perfil administrativo.

De uma forma racional, Seu Milo toma a decisão em busca de uma estabilidade baseada em algo que estava até então dando certo. Seu perfil empreendedor, mas 'com os pés no chão', elevou sua empresa de uma massa falida à líder de mercado em vinte anos. A mudança estratégica ocorreu então de uma forma *isomórfica* pelo mecanismo *mimético* (DIMAGGIO E POWELL, 1983), que ocorre quando a incerteza permeia o ambiente e a organização tende a se modelar em outra organização. Neste caso em especial, Seu Milo tomou a decisão de transformar a sua empresa pós-sucessão nos moldes de uma empresa pré-sucessão, a qual tinha o modelo de gestão que vinha dando certo.

Conforme a descrição histórica, compreende-se que esta decisão foi tomada de forma *planejada*. Segundo Mintzberg (1973), as características de evolução analítica e de longo prazo da decisão, cujas metas são de eficiência e desenvolvimento, classificam esta decisão como planejada. Porém, não pode-se descartar as características *empreendedoras* da tomada desta decisão, principalmente o arrojo e a decisão centrada no líder. Portanto, caracteriza-se esta decisão estratégica como sendo um mix entre os modos *planejado* e *empreendedor*.

## Evento Crítico 2: Aquisição da Ornato

Durante as duas décadas anteriores, a Eliane adquiriu *expertise* em cerâmica. Seu corpo técnico contava com mais de vinte anos de experiência em produção; as áreas de apoio continham profissionais formados em engenharia; o colégio formava profissionais e conhecimento técnico – a Eliane tinha, na virada dos anos 80 uma estrutura de apoio que possibilitava a empresa a ser competitiva.

Esta estrutura deu condições para que, no início dos anos 80, a empresa se despontasse como a líder em produção em Santa Catarina <sup>8</sup>. Porém, a empresa sabia que estava ultrapassada tecnologicamente no que se tange a equipamentos de produção – suas quatro fábricas em Santa Catarina ainda produziam no oneroso processo de biqueima.

A crise no setor da construção civil que abalou o início dos anos 80, com forte recessão, queda nos índices de emprego e renda e alta dos juros (ROSSETTO, 1998), atingiu também empresas da indústria de cerâmica de revestimentos que não possuíam estrutura suficiente para se manter viva num ambiente altamente competitivo e turbulento. Neste período, muitas pequenas empresas da indústria cerâmica estavam à mercê do ambiente – principalmente aquelas que faziam parte de grandes grupos industriais.

Um exemplo deste perfil era a ORNATO. O grupo que a controlava não possuía estrutura suficiente para dar apoio técnico capaz de mantê-la competitiva no mercado. Neste sentido, o grupo colocou-a a venda.

Esta oportunidade tinha três aspectos interessantes para a Eliane: (a) a ORNATO estava localizada fora do estado de Santa Catarina, na região Sudeste, que era nacionalmente a maior região consumidora de revestimentos; (b) estava localizada próxima ao porto, o que facilitaria a exportação de seus produtos; (c) possuía um processo produtivo mais moderno tecnologicamente.

---

<sup>8</sup> Ver no apêndice C o gráfico de volume de produção das empresas catarinenses do setor

Sob a ótica da RBV, segundo Barney (1991), este recurso não tinha características de ser escasso, imperfeitamente imitável ou imperfeitamente substituível – pois outras pequenas empresas estavam na mesma situação competitiva, ou seja, à venda. Porém, as condições logísticas e tecnológicas que levaram à sua aquisição pela Eliane, a possibilitou ganhar certa vantagem competitiva tendo em vista o *potencial de valor* que a ORNATO a agregou.

Tendo em vista que sua principal concorrente em Santa Catarina já havia se expandido para outras regiões do país – a Cecrisa já possuía unidades fabris em dois outros estados – este evento também pode ser caracterizado como *isomorfismo mimético* segundo DiMaggio e Powell (1983).

Sua aquisição não foi imposta ao ambiente e, portanto, não pode ser classificada como adaptativa. Esta também não foi planejada, pois surgiu a oportunidade no ambiente. Então, pode-se classificar o modo estratégico que esta aquisição foi tomada, segundo Mintzberg (1973), como sendo *empreendedor*.

### **Evento Crítico 3: Aquisição da PALMASA**

A PALMASA, localizada em Várzea da Palma – Minas Gerais, também foi uma oportunidade de aquisição fora do estado de Santa Catarina. Esta empresa estava sofrendo dificuldades financeiras e técnicas e, como não era mais do interesse do proprietário, foi posta à venda. De forma também *empreendedora*, a Eliane a adquiriu, pois esta aquisição não foi imposta ao ambiente e nem fazia parte dos planos estratégicos da empresa.

Nesta época, ambas as empresas – Eliane e Cecrisa – disputavam a liderança em mercado e em volume de produção. Isto ocorreu pois o mercado estava em crescimento, se recuperando da crise que ocorrera no início da década. Porém, esta crise afetou várias pequenas empresas de revestimento que não tiveram outra alternativa a não ser serem vendidas. Com isto, segundo a descrição histórica, Eliane e Cecrisa iniciaram uma disputa, como num jogo de xadrez, pelo posicionamento estratégico nacional de produção.

Esta disputa possui fortes características de mecanismos isomórficos conforme DiMaggio e Powell (1983), em especial do *isomorfismo mimético*, pois cada empresa precisou seguir os passos da outra para se manter competitiva no mercado.

Sob a luz da Visão Baseada em Recursos – RBV, a aquisição da PALMASA teve um reflexo positivo tanto em volume de produção, agregando 150.000 metros quadrados por mês de azulejos, quanto em mix de produtos, se constituindo assim um *potencial de valor* para a Eliane (BARNEY, 1991).

#### **Evento Crítico 4: Abertura para mercados externos**

No decorrer dos anos 80, segundo a descrição histórica, a arena competitiva da indústria de revestimentos cerâmicos mudou com os entrantes paulistas, mais precisamente as pequenas e médias empresas da região de Santa Gertrudes – SP. O menor custo no processo produtivo, a localização nacionalmente privilegiada e os incentivos fiscais oferecidos a estas empresas possibilitaram-nas ganhar espaço na indústria, estrangulando a capacidade produtiva das líderes catarinenses, inclusive da Eliane. A solução encontrada então foi buscar novos mercados além dos nacionais.

Segundo DiMaggio e Powell (1983), a legitimidade buscada por uma empresa de forma isomórfica, quando imposta pelo esquema interpretativo operante no ambiente de forma forçada, constitui-se um *Isomorfismo Coercitivo*. A Eliane foi pressionada pelo ambiente, de forma coerciva, a buscar novos mercados para escoar sua produção, assim como muitas empresas de outros setores o fizeram na década de 80. Segundo Mintzberg (1973), quando a estratégia é imposta pelo ambiente ela ocorre de *modo adaptativo*.

Porém, analisando sob a ótica da RBV segundo Barney (1991), seu pioneirismo frente às concorrentes possibilitou à Eliane utilizar o mercado externo como um recurso *imperfetamente imitável* na arena competitiva industrial – a Cecrisa só iniciou suas exportações no ano de 1992. Este recurso lhe conferia um *potencial de valor*, pois sua exploração lhe trouxe um incremento de receita e a possibilidade de expansão produtiva nos anos seguintes.

### **Evento Crítico 5: Construção da ELIANE III**

Segundo a descrição histórica, a Eliane sempre teve seu foco para a produção de azulejos. A aquisição de três fornos a rolos para ampliar a produção de pisos e a aquisição de equipamentos de terceira queima para a produção de produtos especiais foi resultado do plano estratégico da Eliane de oferecer famílias de produtos – as chamadas séries.

Esta oferta ao mercado proporcionou um *potencial de valor* à Eliane, pois a unidade Eliane III, como um recurso, ofereceu à empresa a capacidade de explorar uma oportunidade que o ambiente ofereceu. Além disto, a capacidade do corpo técnico da Eliane foi utilizada para especificar equipamentos e também de fabricá-los – a IMECAL fabricou quase todos os equipamentos das linhas de esmaltação. Esta característica conferiu ao recurso uma produtividade competitiva, *imperfettamente imitável* pelos concorrentes que não possuíam os recursos técnicos para fazê-lo de maneira similar. (BARNEY, 1991)

A construção da Eliane III para oferecer soluções integradas para o mercado e expandir seu volume de produção de pisos foi uma estratégia elaborada através da análise sistemática do ambiente, como uma estratégia para o futuro que, segundo Mintzberg (1973) são características que classificam a estratégia contida neste evento como sendo de *modo planejado*.

Porém, analisando o evento pela Teoria Institucional, encontra-se na descrição histórica um *isomorfismo mimético* (DIMAGGIO e POWELL, 1983) , pois a Eliane buscou conceitos de uma concorrente – a INCEPA – para a idealização da implantação de séries em seu portfólio de produtos.

### **Evento Crítico 6: Aquisição da Florâmica**

A aquisição da Florâmica, localizada em Londrina – PR, em muito se assemelha as aquisições da Ornato e da Palmasa. Localizado perto do maior centro consumidor do Brasil, o Estado de São Paulo, esta unidade acrescentou um volume de 180.000 metros quadrados por mês na produção de azulejos do grupo, o que a caracteriza como sendo um recurso que agrega um *potencial de valor* às Empresas Eliane. (BARNEY, 1991)

Assim como as outras aquisições da Eliane fora do estado de Santa Catarina, fica caracterizado o *isomorfismo mimético*, segundo DiMaggio e Powell (1983), pois sua aquisição busca a competição por liderança com a Cecrisa. Ainda fazendo uma analogia com as aquisições da Ornato e da Palmasa, a aquisição da Florâmica teve fortes características *empreendedoras*, segundo Mintzberg (1973).

### **Evento Crítico 7: Foco em abate de aves**

A AgroEliane, empresa do ramo agropecuário fundada em 1975 a partir da Frisulca e da Avícola Eliane, gerava resultados positivos que a caracterizava como um recurso financeiro com alto potencial de valor, analisado no item 4.3.3.

Seu portfólio de produtos se constituía, no início da década de 80, de frangos inteiros, cortes de suínos e bovinos e embutidos tais como linguiças e mortadelas. Porém, enquanto o consumo nacional per capita de bovinos caíra de 32,4kg no início da década para 24,5kg em 1988, o consumo de aves subiu de 8,9kg para 11,8kg no mesmo período. Isto porque, ao contrário da carne de frango, o preço da carne bovina não é determinado por padrões industriais de produção, ou pelos avanços tecnológicos que tenham obtido, mas pelos criadores, proprietários rurais que dispõem de pastagens abundantes (LIMA, 1995).

Com o mercado interno de frango em expansão e o mercado de exportações iniciando suas atividades, as Empresas Eliane decidiram que a AgroEliane deveria adotar o mercado de frangos como seu foco. Com isto, a linha de embutidos foi desativada, concentrando sua produção em suínos e ampliando suas linhas de corte de frango.

Segundo DiMaggio e Powell (1983), quando uma empresa segue as tendências de mercado, acompanhando o perfil de seus líderes, esta empresa está se sujeitando ao mecanismo de *isomorfismo mimético*. A AgroEliane tinha uma participação muito pequena no *market share* da indústria agropecuária no Brasil, considerada uma pequena empresa no setor. Ela foi pressionada pelo ambiente a tomar, de *modo adaptativo* (MINTZBERG, 1973) a decisão de se focar na produção de aves.



O Quadro 7 sumariza a análise desta década, dispondo os eventos críticos encontrados no período, assim como a forma de adaptação e a forma de estratégia encontrada, fruto da análise da década.

Quadro 7 – Análise dos eventos críticos ocorridos na década de 80

Ano	Evento Crítico	Adaptação		Modo
		Institucional	RBV	
1980	1. Posse do Dr. Edson Gaidzinski à presidência das Empresas	Isomorfismo Mimético		Planejado e Empreendedor
1983	2. Aquisição da Ornato	Isomorfismo Mimético	Potencial de Valor	Empreendedor
1984	3. Aquisição da Palmasa	Isomorfismo Mimético	Potencial de Valor	Empreendedor
1985	4. Abertura para mercados externos	Isomorfismo Coercitivo	Potencial de Valor e Imperfeitamente Imitável	Adaptativo
1988	5. Construção da ELIANE III	Isomorfismo Mimético	Potencial de Valor e Imperfeitamente Imitável	Planejado
1989	6. Aquisição da Florâmica	Isomorfismo Mimético	Potencial de Valor	Empreendedor
1989	7. Foco em abate em aves	Isomorfismo Mimético		Adaptativo

Fonte: Entrevistas do autor (2002/2003)

## 4.5 Década de 90: Tecnologia para Superar Crises

Assim como foi desenvolvido na análise das outras décadas, esta descrição irá apresentar historicamente a seqüência de fatos, interpretada com base nos dados colhidos, e relevantes para o estudo. A seguir, os eventos críticos serão identificados e então interpretados com base nas teorias revistas neste trabalho.

### 4.5.1 Descrição Histórico-Interpretativa

O mundo evoluiu muito na década de 90. Pegando carona nas novas tecnologias de informação, a velocidade das transformações econômicas também trouxe uma nova visão para as organizações no Brasil. Esta visão para a necessidade de mudança também foi sentida nas Empresas Eliane: “Até a década de 90, as empresas faziam o que queriam, não importando o que o mercado queria” (GE1). Este processo de autofagia certamente culminaria com a ruína industrial do Brasil, se não houvesse ocorrido a quebra da reserva de mercado durante o governo Collor. O relato de GE1 demonstra o que ocorria na época:

O Collor disse que o ‘Rei estava morto’. (...) isto revolucionou a produção brasileira, pois mostrou a verdade para todo mundo: que a gente tava fazendo carroça, e que a gente não tinha planejamento. Isso foi a salvação do país, porque senão hoje nós tínhamos que passar pela barreira do mundo globalizado. (...) A partir daí, que começou o processo de modernização também da cerâmica.

Novas tendências econômicas levaram o foco da produção industrial ao cliente, e o mercado passou a ditar as regras da economia. Para o mercado a Eliane “era vista como uma empresa que tinha um ‘produtinho’ que era ‘bonzinho’; e precisava quebrar isso no mercado, trazendo algo novo. A Eliane precisava se diferenciar” (DE1).

A diferenciação em produto para revestimento cerâmico no mercado mundial estava, em meados dos anos 90, em dois tipos inovadores de processos desenvolvidos pela Espanha e pela Itália – a monoporosa e o porcellanato respectivamente.

Até então, o que havia de mais moderno em tecnologia para azulejos (produtos para parede) era a produção no processo de bi-birápida, ou seja, queimava-se o biscoito num forno a rolo para então esmalta-lo e queima-lo em outro forno a rolo. Porém, como na Espanha não existe matéria-prima para a produção de azulejos com este processo, os espanhóis desenvolveram um novo processo de fabricação de azulejos – a monoporosa.

Segundo Emiliani e Corbara (2001), o azulejo de massa monoporosa é um produto resultante de uma pesquisa de inovação tecnológica amadurecida pelas técnicas de monoqueima de pisos, com características de alta estabilidade dimensional, alta porosidade e alta resistência mecânica. Este novo processo de produção trouxe algumas vantagens em relação ao processo de bi-birápida, como relata DE1:

A monoporosa é esteticamente melhor. (...) a bi-birápida tinha problemas de gretagem; e a monoporosa veio resolver isso, pois o acoplamento massa-esmalte era muito melhor. Havia outras vantagens operacionais, como por exemplo, uma queima só. Com o advento da monoporosa, a tecnologia de bi-birápida praticamente no Brasil não existe mais.

A tecnologia inovadora viabilizou a produção de azulejos de grandes formatos, com características de brilho, que foi uma revolução do mercado. CE1 relata:

O diferencial foi oferecer para o mercado um contraste ao azulejo 15x15 e 20x20 sem brilho que existia na época que não tinha o apelo de decoração e de tamanho que a monoporosa trouxe para o mercado.

Esta qualidade estética que a monoporosa proporcionava em relação a outros processos de fabricação de azulejos gerou uma demanda por produção no mercado brasileiro. No início da década só existiam dois grandes coloríficos<sup>9</sup> no Brasil: a italiana Collorobia e a americana Ferro Enamel – esta última com longa tradição no mercado brasileiro.

---

<sup>9</sup> Colorífico: empresa fabricante de esmaltes e tintas para a indústria cerâmica

Então, para suprir a necessidade do mercado, muitos clorifícios vieram se instalar no país, a grande maioria espanhóis, como a Esmalglass, a Torrecid, a FritaSL e a Vidrès. Com eles trouxeram a tecnologia de produção de monoporosa.

A CECRISA foi pioneira no Brasil na fabricação de azulejos por este processo de produção, com a construção da Portinari em Criciúma no ano de 1988. Esta fábrica foi projetada para produção de 1 milhão de metros quadrados por mês de pisos e azulejos. Para tanto, a CECRISA “contratou dois ou três espanhóis para fazer porosa aqui em Criciúma”. (DE1)

O mercado começara a exigir a diferenciação estética da monoporosa, e a Eliane sentiu a necessidade de se aperfeiçoar. Então, iniciou em 1991 uma parceria com a empresa de colorifícios espanhola Esmalglass, que inclusive contemplava treinamento de técnicos da Eliane na Espanha, como mostra o relato de CE1:

No final da década de 80, início de 90, a empresa começou a apostar nos resultados do colégio que ela fundou no final da década de 70, e consolidar essa priorização do conhecimento mandando técnicos para a Europa, principalmente para a Espanha, (...) trazendo a monoporosa para dentro da empresa.

Este processo de treinamento agregou significativamente conhecimento técnico em massas e esmaltes cerâmicos. Uma grande prova industrial foi realizada nos equipamentos da Eliane III em 1992 e o desenvolvimento de produto e processo culminou com o início de produção de monoporosa em 1993, fruto da modernização da fábrica da Ornato no Espírito Santo.

Neste mesmo caminho seguiram muitas empresas cerâmicas, como foi o caso da Portobello também em 1994. Veja o relato de GE1:

O processo de informação estava mais pulverizado nesta época. Todo mundo ia nas mesmas feiras, todo mundo conversava com os mesmos fornecedores. Então quando se busca as informações do mesmo lugar obviamente ela chega simultaneamente, e todos acreditaram na mesma avenida e praticamente todas as empresas partiram junto para a tecnologia de monoporosa. Isso foi simultâneo à vinda dos clorifícios espanhóis para o Brasil.

Esta imigração de tecnologia causou um forte impacto na competitividade da indústria, pois o diferencial tecnológico que anteriormente era um recurso desenvolvido dentro da empresa de revestimento cerâmico passou a ser oferecida pelas empresas de coloríficos. Segue o relato de CE1:

(...) os coloríficos não ofereciam só matéria prima, mas também *know-how*, técnicas de aplicação, desenho, etc. (...) A verdade é que o produtor pequeno de cerâmica passou a ter acesso a desenvolvimento de produto e matérias primas que eram da mesma qualidade que os líderes de mercado utilizavam, ou seja, para o mercado consumidor o produto de uma pequena empresa que não despende nada em P&D, passou a enxergar sem muitas diferenças.

A aplicação de capital em investimentos na tecnologia de produção passou então a ser o único determinante da vantagem competitiva, pois o acesso a novos produtos e à qualidade estética foi facilitada pela imigração de coloríficos para o mercado industrial brasileiro. Isso levou as empresas de porte médio a ganhar maior competitividade e o preço médio caiu. “Para a Eliane isso foi muito ruim. Se não existisse essa oferta para os pequenos, acho que eles não teriam sobrevivido, e a Eliane, Cecrisa e Portobello seriam maiores do que elas são atualmente” (CE1).

Justamente na época em que a empresa estava iniciando sua produção de monoporosa – o ano de 1994, estava também enfrentando a crise devido ao Plano Real, e precisava reagir como relata DE1:

A empresa passou naquela época de 94 uma dificuldade muito grande, inclusive com a imagem que a empresa estava falindo, que estava quebrando. Então ela veio com uma tecnologia totalmente de ponta, e foi ali que a empresa começou a mudar totalmente a sua cara, principalmente a nível de mercado.

Portanto, como a diferenciação de produto pela monoporosa já não gerara a esperada vantagem competitiva no mercado de azulejos, a Eliane decidiu investir na diferenciação de produto no mercado de pisos através da tecnologia inovadora que os italianos haviam desenvolvido – o *grès porcellanato*.

A porcelana representa o ápice da produção cerâmica pela excepcional compactação do corpo cerâmico, que lhe proporciona uma alta densidade, rigidez mecânica e uma baixa porosidade (EMILIANI e CORBARA, 2001). Estas características foram por séculos aproveitadas na produção de peças cerâmicas como louças, pias e vasos sanitários. Porém, a baixa absorção de água é uma característica desejável em revestimentos cerâmicos – principalmente para pisos – que resultou em pesquisas para a sua utilização a partir dos anos 80 na Itália.

A comercialização de porcellanato no Brasil se iniciou em 1992 com a importação pela Portobello de produtos da italiana GranitiFiandri. A aposta inicial da Portobello era de importação para a conquista de mercado para posteriormente iniciar a produção em seu parque fabril. Este planejamento da Portobello se concretizou com a implantação de uma unidade de polimento em 1997 e com a unidade de produção de porcellanato no ano de 2000.

A Eliane entrou no mercado de porcellanato em 1994, em parceria com a empresa italiana Flavicher para a comercialização de seus produtos num volume de cerca de cinco mil metros quadrados por mês. Porém, diferentemente de suas concorrentes, a primeira aposta da Eliane foi no processo de aprendizagem para adiantar a aquisição de uma planta de produção e, em parceria com fabricantes de máquinas e equipamentos, enviou técnicos à Itália para aprender a produzir porcellanato, como relata DE1:

Quando se fala em Grés Porcellanato, não é só simplesmente 'ah, bota uma fábrica lá'. (...) teve técnico da Eliane que ficou seis meses na Itália, estudando, vendo como se faz, com parceria que se tinha com as empresas fornecedoras (...) que se comprometeram com a Eliane de se fazer esse processo de transferência de tecnologia (...) e também ficaram na montagem numa fábrica na Tailândia para aprender com nosso fornecedor de equipamentos, a Nasseti.

O processo de transferência de tecnologia se diferenciou da monoporosa, como relata CE1:

A monoporosa foi diferente do porcellanato, que não tinham fornecedores locais de tecnologia – tudo vinha de fora. Então a gente teve que aprender a fazer porcellanato. Isso se transformou num diferencial – a Eliane apostou numa tecnologia distante, e a monoporosa veio numa oferta local.

A segunda aposta da Eliane foi a aquisição da primeira linha de produção de porcellanato no Brasil. Apenas 15% do investimento na construção da unidade foram provenientes de recursos obtidos através do BRDE e o restante foi financiado com os próprios fornecedores de máquinas e equipamentos. Esta linha foi montada na unidade da Eliane IV, localizada no bairro da Quarta Linha em Criciúma. A unidade foi completamente reformulada em um processo que se iniciou em 1993 e que culminou com o início de produção em 1996. O pioneirismo da produção de porcellanato no Brasil marcou o mercado de cerâmica, como demonstra DE1:

Os concorrentes no início chamaram a gente de loucos! Achavam que no Brasil o Porcellanato não ia emplacar. A média de vendas de todo mundo junto que era importado não chegava a 40 mil metros quadrados por mês, e nós já partimos com a produção de 70 mil metros quadrados por mês, e vendemos tudo

Este pioneirismo resultou numa vantagem competitiva interessante para a Eliane. Entre os anos de 1996 e 2000, apenas a Eliane produzia revestimento de porcellanato técnico – ou seja, não esmaltado – no país. Neste mercado, a Eliane “revolucionou o setor, inovou, criou um paradigma, ganhou dinheiro com esse produto e o ciclo, enquanto inovação, já se esgotou quando as concorrente entraram no mercado” (CE1).

Segundo DE1, esta demora para as concorrentes entrarem no mercado de porcellanato se deveu à falta de investimento:

Porque não tinham caixa para investir, e o Porcellanato é uma planta cara, com tecnologia que custa muito dinheiro, e tinha que se investir em pessoas. (...) Uma fábrica de Porcellanato, da prensa para frente, não se tem muita diferença para outras fábricas, mas lá para trás que é o setor de gestão de mistura de cores, que demanda mais tecnologia através de microcomputadores, e informática, ali que tem tecnologia de ponta.

Em contrapartida, a Eliane adquire a segunda linha de produção em 1998 e aumenta sua capacidade para 140 mil metros quadrados por mês. Para sustentar o desenvolvimento de mercado do novo produto e criar a demanda necessária para seu crescimento, a Eliane investiu pesado em marketing, como descreve CE1:

Na década de 90 a Eliane, aos olhos do mercado deixou de ser vista como uma empresa de volume, mas uma empresa de escala que também participa com soluções inovadoras, como foi o porcellanato, e deu um salto não diria qualitativo, mas quantitativo da marca. Isso foi feito por alternativa por essa nova busca de uma vantagem competitiva.

DE1 também comenta sobre o investimento em marketing:

A Eliane precisava se posicionar no mercado, e precisava dizer: 'eu sou diferente, e não sou isso que vocês estão me vendo; eu sou uma empresa de ponta, de tecnologia, uma empresa arrojada, uma empresa líder, uma empresa empreendedora'. Ela fez um marketing muito forte em Porcellanato (...) Nós fomos direto para a televisão, nós fomos para a novela das oito horas, justamente no horário nobre da televisão para mudarmos a percepção que o mercado tinha da gente.

A pressão exercida no mercado devido às estratégias massivas dos competidores entrantes do pólo do interior do Estado de São Paulo e da equalização em termos de design de produto exigiram que as líderes de mercado investissem em outros diferenciais. Além do novo produto, o porcellanato, e toda a estrutura de marketing que o envolvia e que agregou valor à marca Eliane, outros investimentos foram realizados para gerar competitividade, como descreve CE1:

O diferencial competitivo então passou a ser escala, atendimento, prestação de serviço, marca (...) o diferencial passou a não ser mais o produto como na década de 80. Em produto, a Eliane está nivelada com muitas empresas. Em marca, ela está nivelada com poucas empresas.

O mercado passou a ser muito mais exigente a partir da década de 90, e a Eliane sentiu isto agregando ao produto alguns diferenciais que dessem valor ao olhos do cliente; segundo CE1:

A década de 90 foi uma escola muito dura no sentido de estar atento ao que o mercado quer, oferecendo o produto mas também oferecer agregados: apresentação para revenda como demonstradoras de lojas e merchandising de alto nível, argamassas, estar presente nas revistas, participar dos eventos com os arquitetos (...) tudo isso acho que são ações de fortalecimento da marca que é uma alternativa ao mercado onde o diferencial de produto entre os competidores não é significativo.



A elevada dinâmica imposta pelo mercado exigiu que as Empresas Eliane não só mudasse em produto, mas também em sua estrutura organizacional. Durante as até então três décadas de existência da Eliane, a empresa cresceu num ritmo acelerado com aquisições e implantações de unidades fabris que aumentaram sua capacidade produtiva ao mesmo tempo que inchava sua estrutura organizacional. A partir da posse de Edson Gaidzinski na presidência executiva da Empresa em 1980, e principalmente após o falecimento do Seu Maximiliano em 1986, a segunda geração da família Gaidzinski passou a controlar estrategicamente os rumos das empresas do grupo.

Porém, a visão estratégica de empresas com esta estrutura não correspondia com a dinâmica competitiva na qual a indústria estava vivendo no início da década de 90. Isto porque, segundo DE1, “as empresas familiares são muito voltadas para dentro da empresa – ela não vê o ‘lá fora’. (...) O mercado não é mais assim. Temos que fazer o que o mercado quer, e não o que a empresa acha que se deve fazer.”

O período de ‘vacas gordas’ havia se encerrado, e deixou como herança uma empresa de grande porte com elevada inércia à decisão para mudanças, como relata DE1:

A Eliane sempre foi muito lenta para mudar. (...) as outras empresas estavam aí comendo pela beirada, exatamente pela Eliane mesmo sendo líder ser muito demorada não na mudança, mas na decisão. (...) O mercado mudava mais rápido do que nós e os outros concorrentes eram mais rápidos do que nós. (...) Quando precisou pensar estrategicamente, planejar mais, quando precisou tecnologia, tinha que botar pessoas que tinham uma visão diferente.

O processo natural e gradativo de profissionalização da diretoria executiva das Empresas Eliane ocorreu nas duas últimas décadas – 80 e 90, sob a liderança do Dr. Edson Gaidzinski, com o intuito de mudar a inércia estratégica e buscar apoio profissional capacitado para auxiliar nas decisões da empresa. O Quadro 8 ilustra o processo de profissionalização indicando todos os diretores profissionais que fizeram parte do corpo executivo na história da empresa.

Quadro 8 – Diretores Profissionais das Empresas Eliane

<b>ANO</b>	<b>NOME</b>	<b>CARGO</b>
1980	Célio Grijó	Diretor Administrativo
1980	Antônio Severino Martins	Diretor Financeiro
1987	José Jolmar Galli	Diretor Industrial
1987	Ubirajara Mattos	Diretor Comercial
1987	Antônio Carlos Loução	Diretor Comercial
1989	José Fantin	Diretor de Marketing e Vendas
1991	Adriano Teixeira Lima	Diretor Industrial
1991	Manoel Diniz Heleno	Diretor Comercial
1995	Leandro Rosa Medeiros	Diretor Industrial
1998	Adriano Teixeira Lima	Diretor Presidente

Fonte: Entrevistas do autor (2002/2003)

Este processo culminou com a posse do então diretor industrial Adriano Lima frente à presidência executiva, em 1995, substituindo o Dr. Edson Gaidzinski, sob a exigência do Banco Mundial para investimentos na empresa de que não deveria existir membros da família na diretoria executiva. A partir deste evento, os membros da segunda geração se limitaram a tomar parte do Conselho de Administração que atualmente “além da família ainda tem dois profissionais contratados que ajudam na avaliação e na tomada de decisão dos rumos da organização.” (GE1)

O Conselho passa então a atuar como atuante fiscalizador das estratégias tomadas pela Diretoria Executiva, cobrando resultados e acompanhando a evolução dos negócios.

A profissionalização, ainda segundo GE1, é “um processo natural de todo negócio familiar. Chega um momento que a organização adquire dimensões tais que se vê necessária a profissionalização até para sustentar o crescimento de novos projetos”. Este processo agregou à empresa flexibilidade e mobilidade, pois os executivos profissionais trouxeram para a empresa inovação em gestão, como a

implantação das normas ISO de qualidade e a realização de Planejamento Estratégico.

A Eliane tinha crescido muito nas décadas de 60, 70 e 80. As primeiras crises só chegaram a afetar o desempenho da empresa em meados de 83 com a elevada alta de inflação que ocasionou a retração no setor de construção civil. Porém, as aquisições nas décadas de 80 mudaram a estrutura da indústria de revestimentos cerâmicos favoravelmente às grandes empresas que se beneficiaram com a retomada do crescimento do setor da construção civil ainda em meados da década de 80. A pior crise enfrentada pela indústria de revestimentos cerâmicos ocorreu no início da década de 90.

A Lei N° 8.024/90, de 12 de Abril de 1990, conhecida como “Plano Collor”, que instituiu uma nova moeda e que dispôs sobre a imobilidade dos ativos financeiros teve como consequência, segundo Rossetto (1998), do afastamento do consumidor do mercado de imóveis que teve como consequência profundas modificações nas empresas do setor de construção civil devido à redução de capital de giro.

Os reflexos da crise no setor de construção civil atingiram profundamente a indústria de revestimentos cerâmicos. Em janeiro de 1991, as oito empresas do Grupo Cecrisa acumularam uma dívida de curto prazo de US\$ 180 milhões; não havia outra saída senão a concordata. (MUNDO CERÂMICO, 1996) Conforme relato de GE2, “em dezembro de 91 o Brasil inteiro comprou 2 milhões e meio de metros quadrados, que era menos que a produção da Eliane”.

Em dezembro de 1990 a Eliane II pára sua produção e em janeiro de 1991 é a vez da Eliane III. Ambas as fábricas deram férias coletivas aos seus funcionários e só retornam a produzir dois meses depois.

Com o “Plano Real” instaurado em de Julho de 1994, os índices brasileiros de inflação caíram de 47 % em junho para 1,5 % em setembro de 1994 que, conjuntamente com a política de juros altos, tiveram um reflexo imediato negativo no setor de construção civil. (ROSSETTO, 1998) Na indústria de revestimentos cerâmicos, segundo DE1, “ninguém sabia trabalhar com a falta de inflação (...) o mercado começou a ditar o preço, e a competição ficou mais acirrada. A maior crise da Eliane foi em 1994”.

A estratégia então foi a venda de ativos do grupo e o foco em seu *core business*, que se iniciou com a venda da Agroeliane para a Ceval Alimentos S.A. em Abril de 1995, conforme relato de DE1:

Não tínhamos dinheiro, os fornecedores estavam nos abandonando, os bancos estavam nos fechando as portas e tinha dias que a gente não sabia o que fazer. A salvação da Eliane então foi a venda do ramo Agro (...) que tinha atratividade exatamente porque estava gerando resultados.

A AgroEliane vinha trazendo resultados satisfatórios, detendo 1,06% do mercado nacional de abate de aves e 7,6% das exportações em cortes no ano de 1994. (LIMA, 1995). “Mas o negócio da Eliane era a cerâmica, e a estratégia de vender a Agroeliane foi para voltar ao core, e essa decisão foi do Dr. Edson, com apoio do Diretor Industrial Adriano Lima”, segundo DE1.

As empresas criadas na década de 70 para dar suporte estratégico ao crescimento das Empresas Eliane também sofreram um processo de venda de ativos e terceirização de seus funcionários durante a década de 90, como relata DE1:

Muitos funcionários que era da Imecal fizeram suas empresas lá fora e terceirizaram. Quanto aos equipamentos que eram da Eliane, eles pagavam com seus serviços. (...) A imobiliária foi extinta normalmente, simplesmente, não tinha tanto equipamento, porque era mais mão de obra de construção civil. (...) Para pagar as dívidas, a Transportes Cocal foi obrigada a vender seu ativo, ou seja, seus caminhões, e ainda ficou com algum passivo.

A partir de 1996, a Imecal deixou de realizar montagens industriais e aos poucos suas operações foram sendo terceirizadas pelos próprios funcionários. O mesmo processo ocorreu com a Imobiliária e com a Minel. A Imobiliária foi extinta como empresa, e a Minel e a Imecal foram incorporadas pela Magasa e se transformaram em no seu Departamento de Engenharia.

Este processo tinha como principal objetivo a focalização dos recursos do grupo empresarial em seu *core business*: a cerâmica de revestimentos. O outro objetivo foi de eliminar os altos custos financeiros gerados pelo desempenho negativo que as empresas de apoio estavam dando nos anos anteriores. A criação destas empresas na década de 70 teve o intuito de alavancar o crescimento

industrial que a Eliane vinha obtendo na época. Porém, as empresas sempre serviram para apoiar as Empresas Eliane, e não se abriram para o mercado, como relata CE1:

A Minel, a Transportadora e a Imecal, praticamente só serviam à Eliane. (...) O foco estratégico de atender praticamente, claro que não totalmente, só as necessidades da Eliane, foram determinantes no processo de terceirização, e na não prosperidade dessas empresas como unidades estratégicas de negócio.

Isto se constituiu em um erro estratégico que gerou uma perda de competitividade quando a globalização trouxe outras alternativas de obter os recursos oferecidos pelas empresas de apoio. Os custos superavam os preços que o mercado oferecia, o que levava as empresas de apoio a obterem desempenhos negativos ano após ano. Desta forma, a terceirização se consolidava como alternativa para minimizar estes resultados negativos que o grupo como um todo acumulava. Segundo GE2, foram vendidas “todas as empresas fora do setor cerâmico e todo o dinheiro da venda foi investido no setor cerâmico. Isso deu fôlego para a empresa tocar a sua vida para a frente”. Eram realmente necessários os investimentos em seu negócio central, como relata DE1:

A principal causa da crise foi porque a Eliane investiu pouco no setor cerâmico. Em vez de modernizar o setor cerâmico ela investiu em outros setores. Por exemplo, em vez de comprar um forno novo ela comprava um caminhão. Enquanto tinha gente trabalhando com forno a rolo a gente trabalhava com forno a túnel ainda (...) Então nós fomos obrigados a investir forte para acompanhar a modernidade e a tecnologia do setor cerâmico.

O processo de modernização do parque industrial era necessário. Todas as empresas adquiridas na década de 80 ainda contavam com equipamentos instalados anteriormente ao processo de aquisição. Ainda assim contavam com uma tecnologia de produção mais moderna do que as que eram utilizadas nas unidades da Eliane em Santa Catarina. Portanto, durante toda a década de 90 as unidades industriais de cerâmica da Eliane passaram pelo processo de modernização, ilustrada no Quadro 9.

Quadro 9 – Modernizações do Parque Fabril ocorridas durante a década de 90

ANO	MODERNIZAÇÃO
1992	Biqueima bi-rápida na Eliane Minas
1992	Ampliação da Ornato
1994	Modernização da Eliane I para Monoporosa
1994	Modernização da Eliane II – Forno a Rolo
1994	Modernização da Eliane V (INPISA) para Monoporosa
1996	Modernização da Eliane IV (INCOPIISO) para Porcellanato
1998	Ampliação da Eliane II – Forno a Rolo

Fonte: Entrevistas do autor (2002/2003)

Os recursos financeiros para a aquisição dos equipamentos necessários para a modernização foram conseguidos via financiamento direto com os fornecedores, através de reserva de domínio e com notas promissórias assinadas pelos acionistas e diretores.

Porém, as crises ocorridas durante a década de 90 tiveram um forte impacto no seu fluxo de caixa a médio prazo. As Empresas Eliane então começaram a deixar de pagar taxas e impostos para poder pagar os funcionários e também seus fornecedores de matéria prima. Isto causou um bolsão de dívidas.

Em 1998, com o intuito de minimizar os custos financeiros, foi realizado um empréstimo junto à Corporação Financeira Internacional (IFC), organismo do Banco Mundial, no valor de US\$ 40 milhões. Este capital foi utilizado para saldar as dívidas de curto prazo que a Eliane mantinha, prolongando o prazo do passivo, como relata DE1:

Pegando o empréstimo a Eliane não diminuiu a dívida – ela pegou um passivo que tinha pra trás e transferiu pra frente. Um dos grandes passivo da Eliane na época foi o com governo. Cerca de 20% do que nós pegamos com o IFC foi para pagar o INSS.

Em meio a estes pesados investimentos em modernização, uma nova oportunidade de aquisição apareceu. O Grupo Brennand, tradicional investidor baiano no mercado de cerâmica, mineração, vidro, agropecuária e do setor sucroalcooleiro, vendeu em outubro de 1997 a Ceramus Produtos Cerâmicos Ltda e a IASA – Indústria de Azulejos S.A., ambas localizadas no estado da Bahia, para o Grupo Eliane. Como as marcas produzidas por estas unidades – a Terra Grês e a IASA respectivamente – eram muito fortes no mercado, a decisão de compra se deveu ao posicionamento lateral de mercado.

Outro ponto forte da aquisição foi a do posicionamento logístico: proximidade do porto de Camaçari, facilitando a abertura para mercado externo, baixo custo do gás natural pela proximidade do pólo petroquímico da Bahia, e proximidade com o mercado consumidor do Nordeste. Segundo DE1:

Quem no setor cerâmico estiver no eixo de no máximo mil quilômetros vai ter resultado, e quem estiver mais do que isso aí vai ter muita dificuldade porque o problema maior vai ser o frete. Então é o sentido logístico: estar próximo do consumidor.

Esta visão estratégica, segundo CE1:

É fruto do amadurecimento da vinda de consultores externos e a observação do mercado externo que têm levado a empresa a realizar atividades de planejamento estratégico orientados por uma visão, paralelas e complementares ao processo de orçamento.

Este amadurecimento levou as Empresas Eliane a tomarem uma postura estratégica de diferenciação de produtos e serviços que viessem a agregar valor ao produto cerâmico e aproveitar melhor a sua força de venda. A tendência existente no mercado de revestimentos em suprir a carência para soluções completas já tinha sido lançada pelo Grupo Portobello, com a instalação em 1994 da fábrica de argamassas em Itupeva no Estado de São Paulo – a Portokoll .

Neste sentido, a Eliane Argamassas e Rejuntas Ltda. surgiu, em maio de 1999, da carência existente em termos de soluções para assentamento de seus revestimentos, através de uma Joint-venture com a Laticrete Internacional, uma das empresas mais conceituadas no mundo em soluções para assentamento.

Situada na cidade de Mogi Guaçu, estado de São Paulo, a 60Km de Campinas, a unidade possui uma capacidade de produção e de 4.500 toneladas por mês, oferecendo ao mercado argamassas, rejuntas comerciais e industriais, produtos de limpeza e manutenção para revestimento, selantes de poliuretano para juntas de expansão e membranas impermeabilizantes.

#### 4.5.2 Identificação dos Eventos Críticos

Com base na descrição histórica da década de 90, foram identificados os eventos críticos que influenciaram as mudanças estratégicas ocorridas durante o período, como mostra o Quadro 10.

Quadro 10 - Eventos Críticos ocorridos durante a década de 90

<b>Evento Crítico</b>	<b>Ano</b>
1. Início da Produção de Monoporosa	1993
2. Foco no <i>Core Bussiness</i> – Venda da AgroEliane	1995
3. Posse do Eng. Adriano Lima à presidência das Empresas	1995
4. Fábrica de Porcellanato	1996
5. Foco em Marketing	1996
6. Aquisição da IASA e da CERAMUS	1997
7. Empréstimo junto ao IFC	1998
8. Construção da Eliane Argamassas	1999

Fonte: Entrevistas do autor (2002/2003)



### 4.5.3 Análise Teórica da Década de 90

A seguir, cada evento crítico desta década será analisado, seguindo a metodologia e a pesquisa bibliográfica realizada neste trabalho.

#### Evento Crítico 1: Início da Produção de Monoporosa

A tecnologia de monoporosa na produção de azulejos veio para o Brasil como substituto da biqueima e da biqueima bi-rápida, que até então eram os únicos processos de fabricação utilizados. Esta tecnologia foi criada e aperfeiçoada pelos coloríficos espanhóis. Na Espanha, as argilas que são utilizadas na fabricação de azulejos de massa monoporosa são abundantes. Então, para melhor aproveitá-las, os espanhóis desenvolveram este processo de fabricação.

As vantagens do processo de monoporosa em relação à biqueima que proveriam vantagem competitiva: (a) melhor estética; (b) melhor acoplamento massa-esmalte; (c) processo monoqueima com menor custo; (d) mais brilho; (e) possibilidade de fabricação em grandes formatos; (f) estabilidade dimensional; foram fatores preponderantes para a escolha das empresas de revestimento na migração para este processo de fabricação.

Com estas características, a tecnologia da monoporosa se constituía num *recurso com potencial de valor* importante no mercado competitivo cerâmico, pois conferia a quem possuísse esta tecnologia a possibilidade de explorar as oportunidades de mercado, reduzindo custos de produção. Outra condição importante do recurso era sua *imperfeita imitabilidade*, pois o custo desta tecnologia se tornava uma barreira para a sua aquisição. (BARNEY, 1991)

Porém, fica claro que este recurso não possui as outras características identificadas por Barney (1991): (a) escasso, pois a tecnologia estava disponível para todas as empresas de revestimento que pudessem adquiri-la e (b) imperfeitamente substituível, pois as empresas que optaram por continuarem com a biqueima não foram excluídas do mercado.

Sob a ótica da Teoria Institucional, segundo DiMaggio e Powell (1983), a pressão exercida pelo mercado, que assimilou de forma positiva os azulejos produzidos no processo de monopólio pelos espanhóis e pela pioneira Cecrisa, forçou à Eliane a adquirir esta tecnologia por *isomorfismo mimético*. Neste mesmo sentido, a estratégia adotada foi de *modo adaptativo* que, segundo Mintzberg (1973), caracteriza-se quando a estratégia adotada se dá à mercê do ambiente.

### **Evento Crítico 2: Foco no Core Business – Venda da AgroEliane**

A venda da AgroEliane em 1995 foi um marco de um processo que ocorreu durante quase toda a década de 90 – a focalização no *core business* e a desverticalização através da terceirização.

Segundo descrição e análise da década de 70, no item 4.3 deste trabalho, a estratégia da Eliane em adquirir a AgroEliane teve como objetivo obter recursos financeiros capazes de alavancar suas empresas do ramo cerâmico. Este objetivo foi alcançado, pois as margens financeiras positivas provenientes da AgroEliane contribuíram substancialmente para a receita líquida do grupo.

Porém as crises relativas ao Plano Collor em 1990 e 1991 e ao Plano Real em 1994 refletiram negativamente no fluxo de caixa da Eliane, gerando um bolsão de dívidas que se acumulavam ano a ano. Frente a estas dificuldades financeiras, a empresa foi forçada a repensar sua estrutura e decidiu pela venda da AgroEliane e pela terceirização das empresas Minel, Imecal, Eliane Imobiliária e Transportes Cocal.

#### Segundo relato nos trabalhos de Silva (2001a, pg 219)

Em 1991 fizemos um novo planejamento estratégico com o objetivo de reduzir o tamanho do grupo, pois além de azulejos, a empresa criou em torno desse setor uma transportadora (ninguém podia prestar serviços para a empresa, ela queria fazer tudo sozinha para ter lucros maiores). Chegamos a um ponto que nas reuniões por volta de 1990, os assuntos na grande maioria não tinham nada haver com azulejos e pisos, só se resolviam problemas periféricos. O objetivo principal da empresa estava desfocado. A empresa estava perdendo competitividade, participação no mercado, lucratividade. E numa situação de crise havia a necessidade de se tomar uma decisão: se desfazer de todos os periféricos, e isso aconteceu.

Neste evento se caracteriza claramente uma estratégia imposta pelo ambiente – a Eliane precisava se focar em seu *core bussiness* para se tornar competitiva e minimizar os custos operacionais de se manter uma estrutura controlando várias empresas periféricas.

A decisão de focalizar seus negócios foi realizada de *modo planejado* que, segundo Mintzberg (1973), caracteriza-se pela análise sistemática visando ajuste de custos por alternativas competitivas.

Sob a luz da Teoria Institucional, este evento se caracteriza um mimetismo, segundo DiMaggio e Powell (1983), pois a empresa buscou se comportar como as outras empresas competidoras no seu principal mercado – a indústria de revestimentos cerâmicos. Esta forma de isomorfismo foi *coercitiva*, pois partiu de uma pressão exercida por uma crise causada por imposição de medidas governamentais e, por isto, alheia às decisões dos atores na arena competitiva.

Os reflexos deste evento, segundo descrição histórica, foi a modernização do parque fabril. Com o foco apontado para a cerâmica de revestimento foi possível visualizar as dificuldades industriais que a empresa enfrentava para manter seu processo produtivo competitivo no mercado. Isto se refletiu em investimentos em modernização de fábricas para processos mais modernos e, por isto, mais eficientes, produtivos, lucrativos e com menos custos. Estas modernizações se caracterizam a aquisição de recursos com *potencial de valor*, segundo Barney (1991).

### **Evento Crítico 3: Posse do Eng. Adriano Lima à presidência das Empresas**

O processo de profissionalização nas Empresas Eliane deu de forma lenta e gradual. Desde a posse do Dr. Edson Gaidzinski frente à Presidência Executiva das empresas em 1980, quando assumiu o primeiro diretor profissional, o Sr. Célio Grijó, até a posse de Adriano Lima na Presidência Executiva foram decorridos 18 anos. Neste período, a segunda geração da família se preparava para controlar as empresas a nível estratégico, se desligando aos poucos da Diretoria Executiva e formando o Conselho de Administração.

Este processo foi *planejado*; porém, devido à pressão exercida pelo Banco Mundial, que exigia a profissionalização para a liberação de novos investimentos a Eliane, de forma *adaptativa*, acelerou este processo. Desta forma, pode-se caracterizar esta estratégia, segundo Mintzberg (1973), como sendo o mix dos modos *planejado e adaptativo*.

Para Lodi (1998), a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, através da integração de gestores contratados e administradores acionistas, substituindo métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais. Este processo gera um recurso intangível de práticas administrativas (PENROSE, 1959) que, por ser racional, possui uma capacidade de decisão superior à empregada antes do processo. Esta racionalização do processo de decisão tem um *potencial de valor* pela capacidade de gerar lucros e reduzir custos, aumentando a capacidade competitiva sustentável da empresa. (BARNEY, 1991)

Na década de 90, muitas empresas brasileiras optaram por este processo. Segundo Vidigal (1997), com a migração de empresas multinacionais no Brasil e com a recente globalização, a empresa tradicional brasileira precisou tomar uma decisão: ou modernizar-se e profissionalizar-se para sobreviver e ser competitivo ou então ser engolida por grupos estrangeiros. A decisão da Eliane de seguir o modelo de adaptação que era vigente na época, sob a ótica da Teoria Institucional, caracteriza-se por *isomorfismo mimético*, onde se profissionalizar, como a maioria das empresas familiares estava fazendo, era a única forma de sobrevivência no ambiente competitivo.

#### **Evento Crítico 4: Construção da Fábrica de Porcellanato**

A tecnologia do grès porcellanato foi desenvolvida na Itália e conquistou o mercado mundial a partir dos anos 80. Pioneiramente, a Cerâmica Portobello iniciou em 1992 a importação desta tipologia de produto aqui no Brasil visando conquistar mercado para a aquisição de uma planta de fabricação. A Eliane entrou no mercado dois anos depois, de maneira *mimética* (DIMAGGIO e POWELL, 1983), seguindo a fórmula de sucesso internacional dos italianos e seguindo os passos da Portobello.

Porém, a decisão estratégica *planejada* (MINTZBERG, 1973) de adquirir uma linha de produção de porcellanato e instalá-la na unidade da Eliane IV em Criciúma se constituiu numa vantagem competitiva que se sustentou por cinco anos – tempo em que a Eliane era a única fabricante de porcellanato no Brasil. Durante este período, todas as características de Barney (1991) para que um recurso se torne fonte de vantagem competitiva eram presentes: (a) *potencial de valor*, devido ao incremento de receita que a unidade trouxe para o grupo; (b) *escassez*, pois a Eliane detinha a única fábrica de porcellanato no Brasil; (c) *imitabilidade imperfeita*, devido ao elevado custo de aquisição de uma unidade fabril; e (d) *substituição imperfeita*, pois a tecnologia de fabricação porcelânica é a única a conferir ao produto as excelentes características de absorção de água e de resistência mecânica relativas ao grès.

### **Evento Crítico 5: Foco em Marketing**

Durante toda a descrição histórica, interpreta-se que o mercado via a Eliane como “produtinho, simplesinho”, e os gestores da empresa deixam claro em seus depoimentos que eles entendiam esta visão.

Para Low e Kalafut (2003), a marca e a reputação da empresa são ativos intangíveis importantes na economia e devem ser administrados para otimizar seu valor e, conseqüentemente, o valor da empresa. Para os autores, o desafio da empresa hoje não é apenas entender os intangíveis, mas utilizá-los para obter – e manter – o que ele chama de *vantagem invisível*.

O processo de profissionalização na qual a Eliane passou na década de 90 tornou o processo executivo mais racional e, por conseqüência, a empresa passou a prestar mais atenção no que o mercado queria, reformulando de *modo planejado* (MINTZBERG, 1973) as estratégias referentes às variáveis mercadológicas definidas por Drucker (1995): (a) Produto, implantando o sistema da qualidade e o Padrão Eliane de Qualidade; (b) Preço, adequando-o ao sistema de custos e margem; (c) Praça, abrindo canais de distribuição e qualificando profissionais na área comercial para o mercado externo e; (d) Promoção, criando o setor de Merchandising e focalizando no fortalecimento da marca Eliane.

Estas ações, segundo a Visão Baseada em Recursos, resultaram no fortalecimento de recursos intangíveis com alto *potencial de valor*, segundo Barney (1991), pois criaram condições para a geração de lucro sustentável. Sob a ótica da Teoria Institucional, as ações não se caracterizam como uma atitude isomórfica, pois a busca por legitimidade se deu em consequência da adaptação ao mercado, e não pela imitação de outra estrutura vencedora.

### **Evento Crítico 6: Aquisição da IASA e da CERAMUS**

A Ceramus e a IASA, ambas empresas pertencentes ao Grupo Brennand foram adquiridas em 1997 pelas Empresas Eliane. De modo *planejado* (MINTZBERG, 1973), a aquisição teve como objetivo a implantação de um pólo do grupo na região nordeste do país, conforme plano de distribuição logística iniciada nos anos 80. No ano de 2001, conforme planejado na aquisição, a IASA tem suas atividades encerradas e seus equipamentos em bom estado de funcionamento foram transferidos para outras unidades do grupo.

Neste evento não se encontram características de isomorfismo, conforme a Teoria Institucional, pois se trata de um evento isolado das pressões ambientais, ou seja, trata-se de uma *escolha estratégica* (HREBINIAK & JOYCE, 1985). Porém, as unidades da Bahia foram adquiridas pelo seu *potencial de valor*, pois agregaram um volume de 435 mil metros quadrados por mês a mais na produção do grupo; além deste incremento de receita, o recurso possui uma posição estratégica interessante para a logística da Eliane, único na região. Isto caracteriza a condição do recurso ser *imperfettamente imitável* pela concorrência. (BARNEY, 1991)

### **Evento Crítico 7: Empréstimo junto ao IFC**

No final da década a Eliane se encontrava em sérios problemas financeiros. Em 1999, apresentara prejuízo de R\$ 28,36 milhões. Com o bolsão de dívidas criadas em virtude destes problemas de caixa, causados principalmente às pesadas crises de mercado enfrentadas durante toda a década de 90, a Eliane se viu na necessidade de captar recursos a longo prazo, com a Corporação Financeira Internacional – IFC, braço financeiro do Banco Mundial.

Estes recursos, 40 milhões de dólares, foram suficientes para cobrir suas dívidas de curto prazo, prolongando-as para 2009. Esta estratégia foi claramente realizada de *modo adaptativo* ao que ocorria no ambiente (MINTZBERG, 1973).

Para se manter viva e ativa no mercado, a Eliane precisava ter sua situação financeira em concordância com a de empresas competitivas que atuavam no ambiente. Portanto, a captação de recursos financeiros foi uma busca por legitimidade frente ao ambiente pela tendência à modelação por uma estrutura financeira saudável, o que se configura um *isomorfismo mimético*, segundo DiMaggio e Powell (1983).

Sob a luz da Visão Baseada em Recursos, a característica principal do recurso financeiro obtido pela Eliane é o de *potencial de valor* frente às ameaças ao qual a empresa estava exposta (BARNEY, 1991).

### **Evento Crítico 8: Construção da Eliane Argamassas**

A Eliane Argamassas foi, segundo descrição histórica, fruto de um amadurecimento estratégico causado pelo processo de profissionalização na qual a Eliane sofreu na década de 90. Com a realização de planejamentos estratégicos periódicos ao final da década, a Eliane verificou a necessidade de diversificar o mix de seus produtos no intuito de oferecer soluções completas para o revestimento civil.

De um *modo planejado* (MINTZBERG, 1973), seguindo uma solução que a Portobello já tinha seguido – o que constitui um *isomorfismo mimético* segundo DiMaggio e Powell (1983), a Eliane instalou a unidade de argamassas em Mogi Guaçu, no Estado de São Paulo, maior centro consumidor de produtos de revestimento.

Segundo a RBV, este recurso pode ser caracterizado como mais um *potencial de valor*, pois gerou uma vantagem competitiva por fornecer ao mercado, além dos revestimentos cerâmicos, a argamassa que os assenta, os rejuntas que os dá acabamento estético e os materiais de limpeza e membranas impermeabilizantes que facilita a manutenção do revestimento.

O Quadro 11 sumariza a análise desta década, dispondo os eventos críticos encontrados no período, assim como a forma de adaptação e a forma de estratégia encontrada, fruto da análise da década.

Quadro 11 - Análise dos eventos críticos ocorridos na década de 90

Ano	Evento Crítico	Adaptação		Modo
		Institucional	RBV	
1993	1. Início da Produção de Monoporosa	Isomorfismo Mimético	Potencial de Valor e Imperfeita Imitabilidade	Adaptativo
1995	2. Foco no <i>Core Business</i> – Venda da AgroEliane	Isomorfismo Coercitivo	Potencial de Valor	Planejado
1995	3. Posse do Eng <sup>o</sup> Adriano Lima à presidência das Empresas	Isomorfismo Mimético	Potencial de Valor	Planejado e Adaptativo
1996	4. Fábrica de Porcellanato	Isomorfismo Mimético	Potencial de Valor, Escassez, Imperfeita Imitabilidade e Substituição	Planejado
1996	5. Foco em Marketing		Potencial de Valor	Planejado
1997	6. Aquisição da IASA e da CERAMUS		Potencial de Valor e Imperfeita Imitabilidade	Planejado
1998	7. Empréstimo junto ao IFC	Isomorfismo Mimético	Potencial de Valor	Adaptativo
1999	8. Construção da Eliane Argamassas	Isomorfismo Mimético	Potencial de Valor	Planejado

Fonte: Entrevistas do autor (2002/2003)

Os resultados da análise teórica em cada década foram apresentados através de quadros que ilustram as características relevantes de cada uma das teorias na qual a análise se baseou. O Quadro 12 ilustra estes eventos para uma melhor visualização de todo o *continuum* que compreende todas as quatro décadas de história estratégica da Eliane.



Quadro 12 – Compilação dos eventos críticos ocorridos no *continuum*

Ano	Evento Crítico	Adaptação		Modo
		Institucional	RBV	
1959	Aquisição da Cerâmica Cocal	Isomorfismo Mimético	Limitação ex-ante	Empreendedor
1960	Fundação da Eliane		Não-Imitabilidade	Empreendedor
1966	Primeira Viagem à Itália	Isomorfismo Mimético		Adaptativo e Empreendedor
1967	Primeira Modernização do Parque Fabril	Isomorfismo Mimético	Limitação ex-post	Empreendedor
1970	Aquisição da FRISULCA		Potencial de Valor	Empreendedor
1971	Fundação da MINEL	Isomorfismo Coercitivo	Mobilidade Imperfeita	Adaptativo
1975	Fundação da IMECAL e da Imobiliária	Isomorfismo Mimético e Normativo	Heterogeneidade	Empreendedor
1975	Fundação da Transportes Cocal		Potencial de Valor	Empreendedor
1975	Aquisição da IMPISA		Potencial de Valor	Empreendedor
1976	Construção da ELIANE II	Isomorfismo Mimético		Planejado
1978	Aquisição da INCOPIISO		Potencial de Valor	Empreendedor
1979	Fundação do CMG		Geração de Recursos	Empreendedor
1980	Posse do Dr. Edson Gaidzinski à presidência das Empresas	Isomorfismo Mimético		Planejado e Empreendedor
1983	Aquisição da Ornato	Isomorfismo Mimético	Potencial de Valor	Empreendedor
1984	Aquisição da Palmasa	Isomorfismo Mimético	Potencial de Valor	Empreendedor
1985	Abertura para mercados externos	Isomorfismo Coercitivo	Potencial de Valor e Imperfeitamente Imitável	Adaptativo
1988	Construção da ELIANE III	Isomorfismo Mimético	Potencial de Valor e Imperfeitamente Imitável	Planejado
1989	Aquisição da Florâmica	Isomorfismo Mimético	Potencial de Valor	Empreendedor
1989	Foco em abate de aves	Isomorfismo Mimético		Adaptativo

1993	Início da Produção de Monoporosa	Isomorfismo Mimético	Potencial de Valor e Imperfeita Imitabilidade	Adaptativo
1995	Foco no <i>Core Business</i> – Venda da AgroEliane	Isomorfismo Coercitivo	Potencial de Valor	Planejado
1995	Posse do Eng° Adriano Lima à presidência das Empresas	Isomorfismo Mimético	Potencial de Valor	Planejado e Adaptativo
1996	Fábrica de Porcellanato	Isomorfismo Mimético	Potencial de Valor, Escassez, Imperfeita Imitabilidade e Substituição	Planejado
1996	Foco em Marketing		Potencial de Valor	Planejado
1997	Aquisição da IASA e da CERAMUS		Potencial de Valor e Imperfeita Imitabilidade	Planejado
1998	Empréstimo junto ao IFC	Isomorfismo Mimético	Potencial de Valor	Planejado
1999	Construção da Eliane Argamassas	Isomorfismo Mimético	Potencial de Valor	Planejado

Fonte: Entrevistas do autor (2002/2003)

Para uma melhor visualização analítica, foram destacadas no quadro as características teóricas analisadas em cada evento crítico, segundo as perspectivas Institucional e Baseada em Recursos. Verifica-se que, em alguns casos, apenas uma perspectiva é capaz e suficiente para analisar o evento de mudança estratégica; em outros casos, ambas as teorias são capazes de servir como base teórica para a análise de adaptação.

Destaca-se também, em diferentes cores, os modos de formulação estratégica segundo Mintzberg (1973), e verifica-se a dinâmica ocorrida nos padrões de formulação – no início histórico da empresa as estratégias são formuladas de modo empreendedor; em seguida a empresa vai se adaptando à competitividade industrial no ambiente na qual ela está inserida e, por fim, quando alcança uma estabilidade relativa ao ambiente, passa a planejar suas estratégias.

Por fim, ir-se-á apresentar os resultados da análise teórica e recomendar futuros estudos, concluindo o presente trabalho.

## **CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Neste quinto capítulo, os resultados conclusivos da análise teórica realizada serão apresentados e comentados pelo autor da dissertação; e, para o enobrecimento acadêmico das ciências das organizações, ficam registradas as recomendações para os trabalhos futuros nesta área concluindo, por fim, este presente estudo.

### **5.1 Conclusões**

A principal motivação para a realização do presente trabalho foi o aprimoramento acadêmico dos estudos sobre o comportamento das organizações frente a mudanças que ocorrem no ambiente onde elas se encontram. Isto se constitui numa importante ferramenta para a compreensão dos processos adaptativos e da dinâmica da arena competitiva, que auxilia na gestão estratégica organizacional.

Com isto, este estudo propôs como objetivo principal estudar o processo de adaptação estratégica de uma empresa líder na indústria de revestimentos cerâmicos, e escolheu a ELIANE pela relevância histórica e social que a empresa têm na região sul do estado de Santa Catarina e na indústria de revestimentos como um todo, e também pela acessibilidade do pesquisador à informação.

Para tanto, foi desenvolvida uma metodologia de pesquisa qualitativa, com uma coleta de dados através de entrevistas nas quais participaram gestores de várias gerações da história da empresa. Com base nestes dados foi desenvolvida uma descrição histórica e interpretativa, através das três dimensões para o estudo de mudança estratégica – Contexto, Conteúdo e Processo.

Então, foi realizada uma análise do processo adaptativo da Eliane nas suas quatro décadas de existência, identificando seus eventos críticos relevantes e analisando a mudança ocorrida em cada um dos eventos com relação aos dois vetores que configuram a adaptação estratégica, sob a ótica de duas teorias: a Teoria Institucional, que discorre sobre a adaptação estratégica de uma organização pela busca por legitimidade através de um isomorfismo com outras organizações que competem no mesmo ambiente; e da Visão Baseada em Recursos – RBV, que pregam que o sucesso do voluntarismo estratégico competitivo está intimamente ligado com a gestão concorrente dos recursos tangíveis e intangíveis da empresa.

Também foi realizada uma análise do *modo* na qual a estratégia foi tomada em cada evento, com o intuito de compreender a dinâmica dos processos decisórios ao longo das quatro décadas de história da empresa. Os resultados desta análise teórica foram apresentados através de quadros que ilustram as características relevantes de cada uma das teorias na qual a análise se baseou.

Alguns aspectos interessantes devem ser colocados. O mecanismo mimético de isomorfismo possui forte presença nos eventos analisados. Esta característica demonstra o quão dependente a indústria de revestimentos cerâmicos é das tendências de produto e de processo que são ditadas pelos italianos e espanhóis, que dominam o mercado mundial, assim como as próprias empresas que fazem parte desta indústria no Brasil são dependentes entre si mesmas e do mercado.

Como se trata de uma indústria de transformação, uma característica importante que o recurso deve possuir é o seu potencial de valor – quanto mais receita e menos custos o recurso obter para a empresa, mais valorizado ele será. Isto pode ser verificado pela alta concentração desta característica nos recursos obtidos através das mudanças estratégicas ocorridas na história da empresa.

Recursos com uma imitabilidade imperfeita são importantes numa indústria competitiva como a de revestimentos cerâmicos. Isto porque aspectos como estética, qualidade e marca são fundamentais para diferenciar o produto de empresa da outra no mercado consumidor.

Alguns eventos analisados só possuíram características voluntaristas e, portanto, foram analisados somente sob a ótica da Visão Baseada em Recursos; da mesma forma, outros eventos foram somente analisados tendo como base a Teoria Institucional, tendo em vista sua forte característica adaptativa ao ambiente. Porém, a maioria dos eventos ocorreu num posicionamento misto entre o determinismo ambiental e o voluntarismo estratégico, que podem ser encontrados conjuntamente em mudanças estratégicas.

Observa-se uma elevada presença de estratégias empreendedoras nos eventos ocorridos no início histórico e no crescimento da empresa, a sua grande maioria antes do falecimento de Seu Milo em 1986, o que destaca e reforça o seu perfil empreendedor. Observa-se também uma concentração de estratégias planejadas na década de 90, o que demonstra que o processo de profissionalização ocorrido na época racionalizou o processo de formulação estratégica da empresa. Esta dinâmica no modo de como as estratégias foram formuladas durante o *continuum* histórico da empresa encontra-se em concordância com a teoria do *ciclo de vida* encontrada na literatura.

Estes aspectos, que referenciam o conteúdo histórico com modelos teóricos estudados para a realização deste estudo, reforçam a capacidade que estes modelos – a Visão Baseada em Recursos (RBV) e a Teoria Institucional – possuem para a análise de adaptação estratégica, mesmo sendo utilizadas conjuntamente. Esta característica pode ser considerada como a contribuição acadêmica mais relevante deste estudo.

A presente pesquisa também possui relevância para a indústria de revestimentos cerâmicos, pois todos os trabalhos realizados na área até então são *cross-sectorial*, que não fornecem detalhes de como, por que e quando as mudanças estratégicas ocorrem.

Para a Eliane, a contribuição do presente trabalho está na descrição histórica dos eventos de caráter estratégico, até então inédita; tão bem como sua análise, que irá permitir aos gestores um melhor entendimento de como ocorreu a adaptação estratégica da empresa, frente a uma base teórica, durante toda a sua história.

Por fim, cabe salientar que estas contribuições reforçam a carência de pesquisas nesta área na indústria de revestimentos cerâmicos, o que dá ao presente trabalho a relevância de servir como um *start* para futuras discussões a respeito do processo de adaptação no ambiente da indústria cerâmica.

## **5.2 Recomendações para trabalhos futuros**

O presente trabalho abre as portas para a iniciativa de futuras discussões a respeito da adaptação estratégica.

A realização de pesquisas que utilizem concomitantemente e também complementarmente a Teoria Institucional e a RBV para a análise de adaptação estratégica em vários setores deve ser considerada, tanto para estudos de caso em organizações como estudos multi-casos que interpretem a dinâmica adaptativa de uma indústria como um todo.

Com base neste trabalho, pesquisadores poderão estudar o comportamento adaptativo de empresas da indústria de revestimentos cerâmicos competidoras da Eliane, o que contribuiria para futuros estudos multi-casos nesta indústria.

No presente trabalho, o modo estratégico (MINTZBERG, 1973) foi identificado em cada evento apenas com o intuito de ilustrar como cada estratégia foi formulada. Porém, análises a respeito da ligação existente entre a adaptação estratégica como um processo e o modo estratégico que orienta esta adaptação devem ser desenvolvidas.

Por fim, a história da Eliane como organização ainda não terminou. Recomenda-se que pesquisas nesta área sejam desenvolvidas na empresa para que sua história estratégica seja preservada e entendida.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ALDRICH, H. E. **Organizations and Environments**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1979.
- ALDRICH, H. E., PFEFFER, J. **Environments of organizations**. *Annual Review of Sociology*, v. 2, p. 79-105, 1976.
- ALVES, A. J. **O Planejamento de Estudos Qualitativos em Educação**. *Caderno de Estudo*. São Paulo, n. 77, p. 53-61, maio 1991.
- AMIT, R. and SHOEMAKER, P.J.. **Strategic assets and organizational rent**. *Strategic Management Journal*, v.14, p.33-46, 1993.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Corporate Strategy**. New York, McGraw Hill, 1968.
- BARNEY, J.B.. **Asset stocks and sustained competitive advantage: a comment**. *Management Science*, 35, p.1511-1513, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes**. *Academy of Management Review*, 26, 41-56. 2001
- BENDALY, Leslie. **Organização 2000: novos caminhos para empresas e equipes em uma economia globalizada**. São Paulo: Futura, 1998.
- BENNIS, Warren G. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Editora Vozes, 1976.
- BLACK, Janice A. & BOAL, Kimberly, B.. **Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage**. *Strategic Management Journal*, v.15, p.131-148, 1994.
- BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S.K. **Qualitative research for education: an introduction for the theory and methods**. Boston, Allyn and Bacon, 1982.
- BORENSTEIN, Carlos.R. **Planejamento estratégico: Notas de Aula (Apostila)**. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, *Universidade Federal de Santa Catarina*, 2000.

\_\_\_\_\_. **A Dinâmica do Sistema de Poder nas Organizações do Setor Elétrico Brasileiro: O Caso da Eletrosul.** Florianópolis, 1996. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), *Universidade Federal de Santa Catarina*.

BOURGEOIS L. J., EINSENHARDT, K. M. **Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry.** *Management Science*, v. 34, p. 816-835, 1988.

BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: *Pioneira*, 1997.

CAMPOS, R. R., NICOLAU, J. A., CÁRIO, S. A. F., **O Cluster da Indústria Cerâmica de Revestimento em Santa Catarina.** II *Seminário do Projeto Globalização e Inovação Localizada*: Mangaratiba-RJ, 1998.

CARVALHO, Cristina A., VIEIRA, Marcelo M. F. e LOPES, Fernando D. **Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações.** *XXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. V. Organizações.* Foz do Iguaçu, 19 a 22 de setembro de 1999. CD-Rom...

CERVO, Amado L. **Metodologia Científica:** para uso dos estudantes universitários. 3ª ed. São Paulo: *McGraw-Hill do Brasil*, 1983.

CHANDLER, Jr. A. D. **Strategic and structure:** Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, Massachusetts: *The MIT Press*, 1962

CHILD, J. **Organizational structure environment and performance:** the role of strategic choice. *Sociology, USA*, v.6, p. 1-22, 1972.

CHILD, J., SMITH, C. **The context and process of organizational transformation. Cadbury Limited in its sector.** *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 565-596, 1987.

COCHIA, C.B.R; MACHADO-DA-SILVA, C.L. **Contexto Ambiental, Interpretação e Estratégia em Organizações:** Um Estudo em Pequenas Empresas Paranaenses . In: *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração.* Anais, 2003

COLLIS, D. J., E MONTGOMERY, C. A. **Competing on Resources:** Strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*, July-August, (1995), pp. 118-128.

COLLIS, David J.. **Research note: How valuable are organizational capabilities?.** *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 143-152, 1994.

CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação estratégica em ambiente turbulento.** Florianópolis, 1996. Tese para Concurso de Professor Titular - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, *Universidade Federal de Santa Catarina*, 1996.

DAY, George S. & REIBSTEIN, David J. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: *Campus*, 1999.



DE HOLAN, Pablo M., PHILLIPS, Nelson. **Managing in transition: A case study of institutional management and organizational change.** *Journal of Management Inquiry*; Thousand Oaks; Mar 2002.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais.** São Paulo: *Atlas*, 1992.

DIERICKX, I. & COOL, K. **Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage.** *Management Science*, V.35, p.1504-1514, 1989.

DIMAGGIO, P., POWELL, W. W. **The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Reality in Organizational Fields,** *American Sociological Review*, 48: 147-160, 1983

DRUCKER, P.F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças.** São Paulo: *Pioneira*, 1995.

ELIANE, **Home Page Institucional.** Cocal do Sul, 2003. Disponível em: <[http://www.eliane.com/institucional/eliane\\_minas.htm](http://www.eliane.com/institucional/eliane_minas.htm)>. Acesso em 20 jun. 2003

EMILIANI, Gian Paulo; CORBARA, Francesco, Collana **Tecnologia Ceramica – Volume III Le tipologie.** *Faenza Editrice*, Faenza, 2001.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas.** São Paulo: *Pioneira*, 1984.

FIOL, C. M., HUFF, A. S. **Maps for managers: where are we? where do we go from here?** *Journal of Management Studies*, 29:3, maio de 1992.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach.** Boston: *Pitman*, 1984.

GAZETA MERCANTIL, **Análise Setorial – A Indústria Cerâmica**, Vol I e Vol II, São Paulo, 1999

GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, J. H. **Organizações: comportamento, estrutura e processos.** São Paulo: *Atlas*, 1981.

GIBSON, Rowan. **Repensando o futuro.** São Paulo: *Makron Books*, 1998.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Estudo.** São Paulo: *Atlas*, 1991.

GRANT, Robert M., **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation,** *California Management Review*, p.114-135, spring 1991

GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma: um estudo de organização industrial.** Rio de Janeiro: *Ed. Guanabara*, 1987.

HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processos.** 3 ed. Rio de Janeiro: *Prentice Hall*, 1984.

HAMBRICK, D. C. **Operationalizing the concept of business-level strategy in research.** *Academy of Management Review*, v. 5, p. 567-575, 1980.

HANNAN, M. T., FREEMAN, J. **Organizational ecology**. Cambridge, MA: *Harvard University Press*, 1989.

HILL, Charles W. & DEEDS, David L., **The Importance of Industry Structure for the Determination of the Firm Profitability: A Neo-Austrian Perspective**. *Journal of Management Studies*, v.33 n.4 p.429-451 July, 1996

HODGSON, G. M. **Economia e Instituições**. Oeiras: *Celta Editora*, 1994.

HREBINIAK, L. G., JOYCE, W. F. **Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism**. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, n. 2, p. 336-349, 1985

KANTER, R. M. et al. **The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it**. New York: *Free Press*, 1992.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo : *Atlas*, 1987.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: *Atlas*, 1986.

LIMA, J. F. et al. **Relato Setorial – Avicultura**. São Paulo, ago 1995. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/>>. Acesso em: 18 set. 2003

LODI, João Bosco, **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: *Pioneira*, 1998.

LOW, J., KALAFUT, P.C. **Vantagem Invisível – Como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa**. *Bookman*, Porto Alegre, 2003.

LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: *EPU*, 1986.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S. da. **Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa**. In: *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração*. Anais. Salvador, 1993

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco, California: *Jossey Bass Publishers*, 1998.

MEYER, J. W., ROWAN, B. **Institucionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony**. *American Journal of Sociology*, 1977.

MEYER, J. W., SCOTT, W. R. **Organizational Environments**. Beverly Hills, California: *Sage*, 1983.

MILES, R. E., SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: *Mc Graw Hill*, 1978.

MILES, R. H. **Macro organizational behavior**. Glenview, Illinois: *Scott Foresman and Company*, 1980.

MILLER, D.; FRIESEN, P. **The longitudinal analysis of organizations: a methodological perspective.** *Management Science*, v. 28, n. 9, p.1013-1033, 1982.

MINAYO, C. S. et al. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1997.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento.** São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINTZBERG, Henry. **Power in and Around Organizations.** Englewoods Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983.

\_\_\_\_\_. **Strategy-making in three modes.** *California Management Review*, v. 16, n. 2, p. 44-53, winter 1973.

\_\_\_\_\_. **The strategy concept: Five P's for Strategy.** *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J., **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000

MINTZBERG, H., McHUGH, A. **Strategy Formation in an Adhocracy.** *Administrative Science Quarterly*, v. 30, n. 1, p. 160-197. 1985.

MINTZBERG, H, Quinn, James Brian, **O Processo da Estratégia**, 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MORASH, Edward A.; LYNCH, Daniel F. **Public policy and global supply chain capabilities and performance: A resource-based view.** *Journal of International Marketing*; Chicago; 2002.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo : Atlas, 1996.

MUNDO CERÂMICO, **O Polo cerâmico.** São Paulo, v.3, n. 27, p.22-24, julho. 1996.

MOUZELIS, N. P. **Organisation and bureaucracy: an analysis of modern theories.** Londres: Routledge and Kegan Paul Ltda, 1967.

OLIVEIRA, L. C. P. **A estratégia como estratégia (ploy): um estudo de caso na indústria da construção civil – setor de edificações.** Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia), *Universidade Federal de Santa Catarina*.

ORSSATTO, Carlos H. **Mudança Estratégica Organizacional: Um Caso na Agroindústria Catarinense.** Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), *Universidade Federal de Santa Catarina*.

PARSONS, Talcott. **O sistema das sociedades modernas.** São Paulo:Pioneira, 1974.

PENROSE, Edith T.. **Research on the Business Firms Limits to the Growth and Size of Firms.** *American Economic Review*, v.45, p.531-543, 1955

\_\_\_\_\_. **The theory of the growth of the firm.** New York, *Wiley*, 1959.

PETERAF, Margaret A.. **The cornerstones of competitive advantage: a resource based view.** *Strategic Management Journal*, 14, pp.179-191, 1993.

PETTIGREW, A. **Context and Action in the Transformation of the Firm.** *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PINTO, Uile R. **Consolidação da legislação mineral e ambiental.** 7ª ed. *Editora DMG*, Brasília, 2001.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** New York, *The Free Press*, 1980.

PRIEM, R.L. and Butler, J.E.. **Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?** *Academy of Management Review*, 26, 22-40. 2001

REED, R. and DEFILLIPPI, R.J. **Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage.** *Academy of Management Review*, v.15, p.88-102, 1990.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: *Atlas*, 1985. 287p.

ROBBINS, S. P. **Organizations Theory: Structure, Design and Applications.** New Jersey: *Englewood Cliffs*, 1990.

ROSSETTO, Carlos R. **Adaptação Estratégica Organizacional: Um Estudo Multi-Caso na Indústria da Construção Civil - Setor de Edificações.** Florianópolis, 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), *Universidade Federal de Santa Catarina*.

ROSSETTO, Carlos R.; ROSSETTO, Adriana, M, **A Combinação Das Perspectivas Institucional e da Dependência de Recursos no Estudo da Adaptação Estratégica Organizacional,** *Revista Teoria e Evidência Econômica* v. 7, n. 12, maio 1999

SCOTT, R. W. **Institutions and Organizations.** London: *Sage Publications*, 1995.

SCOTT, W. Richard. **Organizations rational, natural, and open systems.** New Jersey: *Englewood Cliffs*, 1992.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica.** Rio de Janeiro: *FGV*, 1972.

\_\_\_\_\_. **Leadership in Administration.** Evanston: *Northwestern University Press*, 1957.

SILVA, N. **As interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional: o caso de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina**. Florianópolis, 2001a. Tese (Doutorado em Engenharia), *Universidade Federal de Santa Catarina*.

SILVA, Reinaldo de Oliveira. **Teorias da Administração**. São Paulo : *Pioneira*, 2001b.

SILVA, Sylvana G. **Processo de Sucessão Familiar: O Caso da Terceira Geração das Empresas Eliane**. Florianópolis, 2002. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração - Gestão de informações), *Centro de Educação Superior – ÚNICA*.

SIMON, H. A. **Models of Man: Social and Rational**. New York: *Wiley*, 1987.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: *FGV*, 1979.

SNOW, Charles C. & HREBINIAK, Lawrence G., **Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance**. *Administrative Science Quarterly*, v.25, p.317-336, Jun 1980

STONER, James A. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: *Prentice Hall do Brasil*, 1995.

STRAUSS, A.L.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques**. London: *Sage*, 1990.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Estudo em Ciências Sociais: A Estudo Qualitativa em Educação**. S. Paulo: *Ed. Atlas*, 1992.

TUSHMAN, M. L., ROMANELLI, E. **Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation**. In: STAW, B. M., CUMMINGS, L. L. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: *JAI Press*, 1985.

TZU, Sun: **A arte da Guerra**, p65, 66: *Martin Claret*, São Paulo, 2001.

VAN MANNEN, E. **Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface**. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, p. 520-526, 1979.

VARANCHIN, Márcia J. F. C. **Mudança Estratégica em uma Organização do Setor Público Agrícola do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), *Universidade Federal de Santa Catarina*.

VIEIRA, A. J. T. **O processo de adaptação estratégica da Cia. Hansen Industrial, de 1941 a 1981**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), *Universidade Federal de Santa Catarina*.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Empresas familiares, mitos e verdades**. *Gazeta Mercantil*. p. A-2, 5 ago. 1997.

VON BERTALANFFY, L. **General Systems Theory: Foundation, Development, Applications**. *George Braziller, Inc.* 1968.

WEICK, Karl E. **A psicologia da organização**. São Paulo : *Universidade de São Paulo*, 1973.

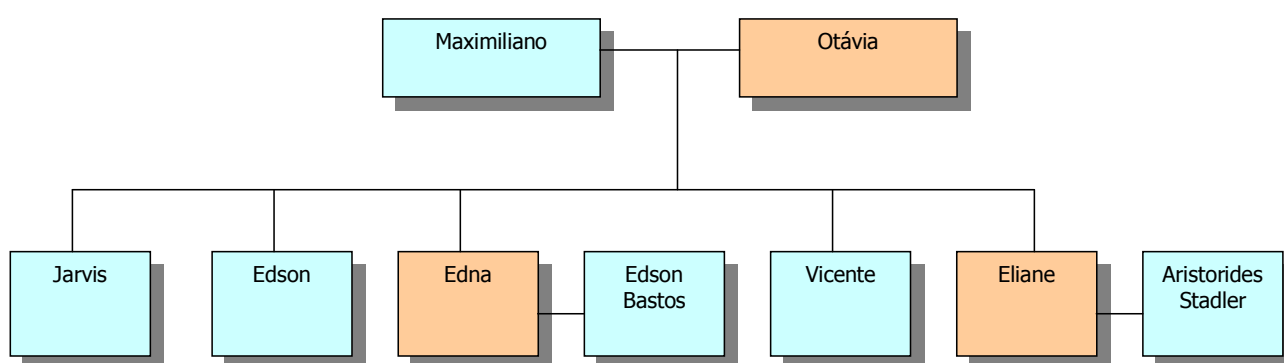
WHITAKER, J. e ROYER, L. **Reforma Urbana e instituições responsáveis pela produção habitacional: um breve histórico** . Correio da Cidadania, São Paulo, 2003 Disponível em <<http://www.correiodacidade.com.br/ed346/politica3.htm>>. Acesso em 06 set. 2003

YIN, Roberto K. **Case Study research: design and methods**. 7. ed. Beverly Hills, California: *Sage Publications*, 1987.

ZUCKER, L. G. **The role of Institutionalización in Cultural Persistence**. *American Sociological Review*, 42: 726-743. 1977

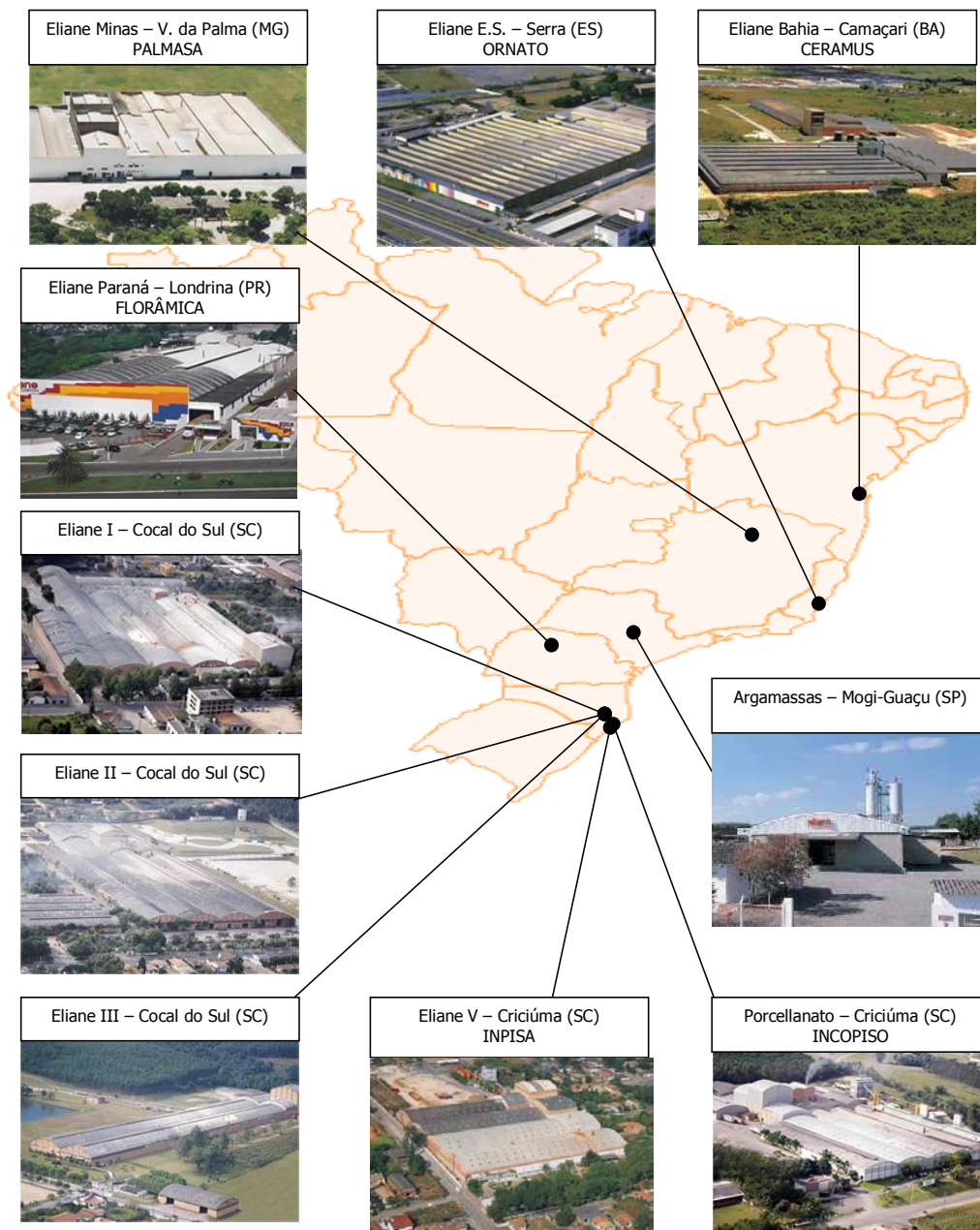
## APÊNDICE A – Genealogia da Família Gaidzinski

### Genealogia de duas gerações da Família Gaidzinski



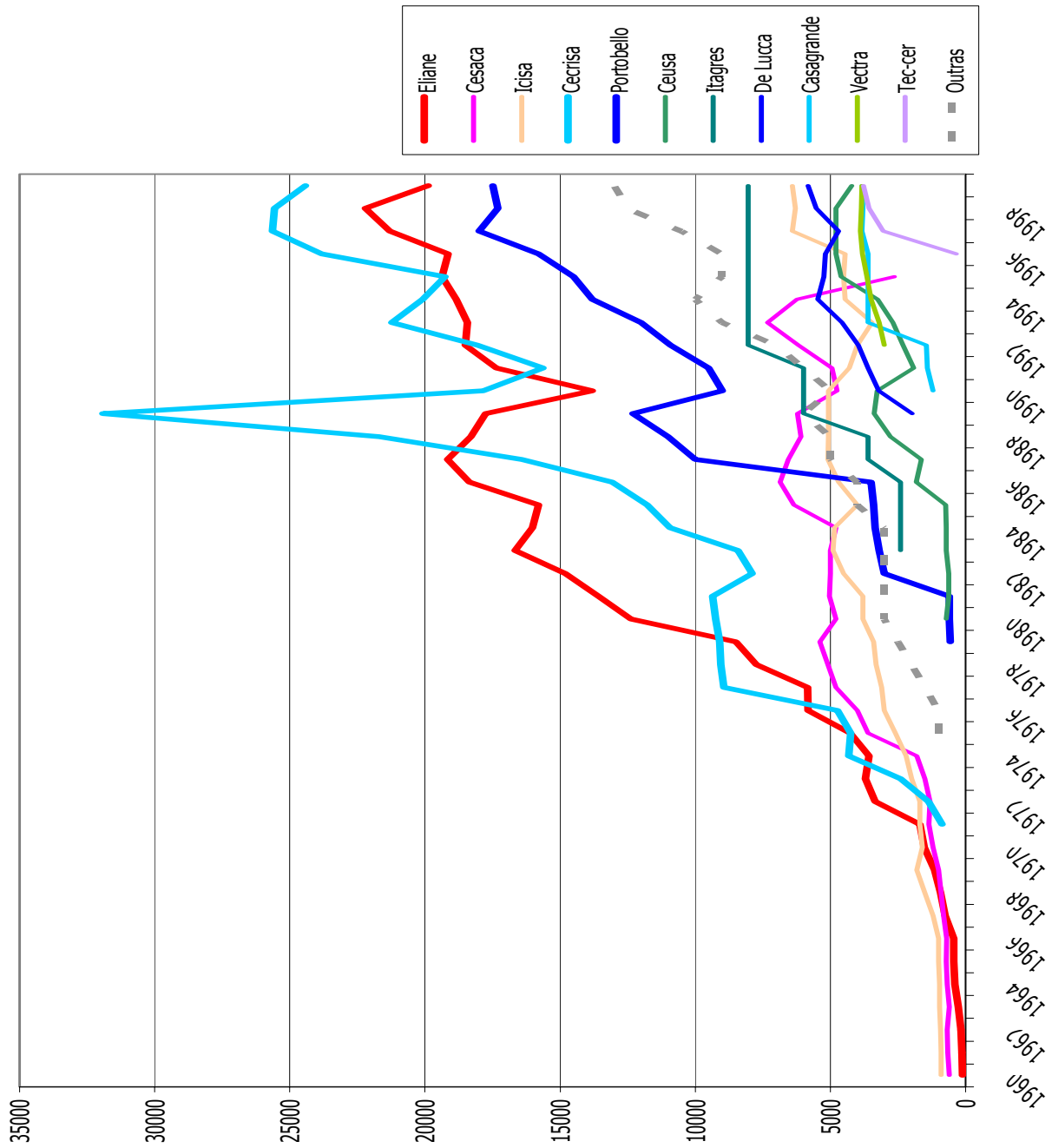
## APÊNDICE B – Pólos Eliane

### Localização Geográfica Atual das Unidades Industriais das Empresas Eliane



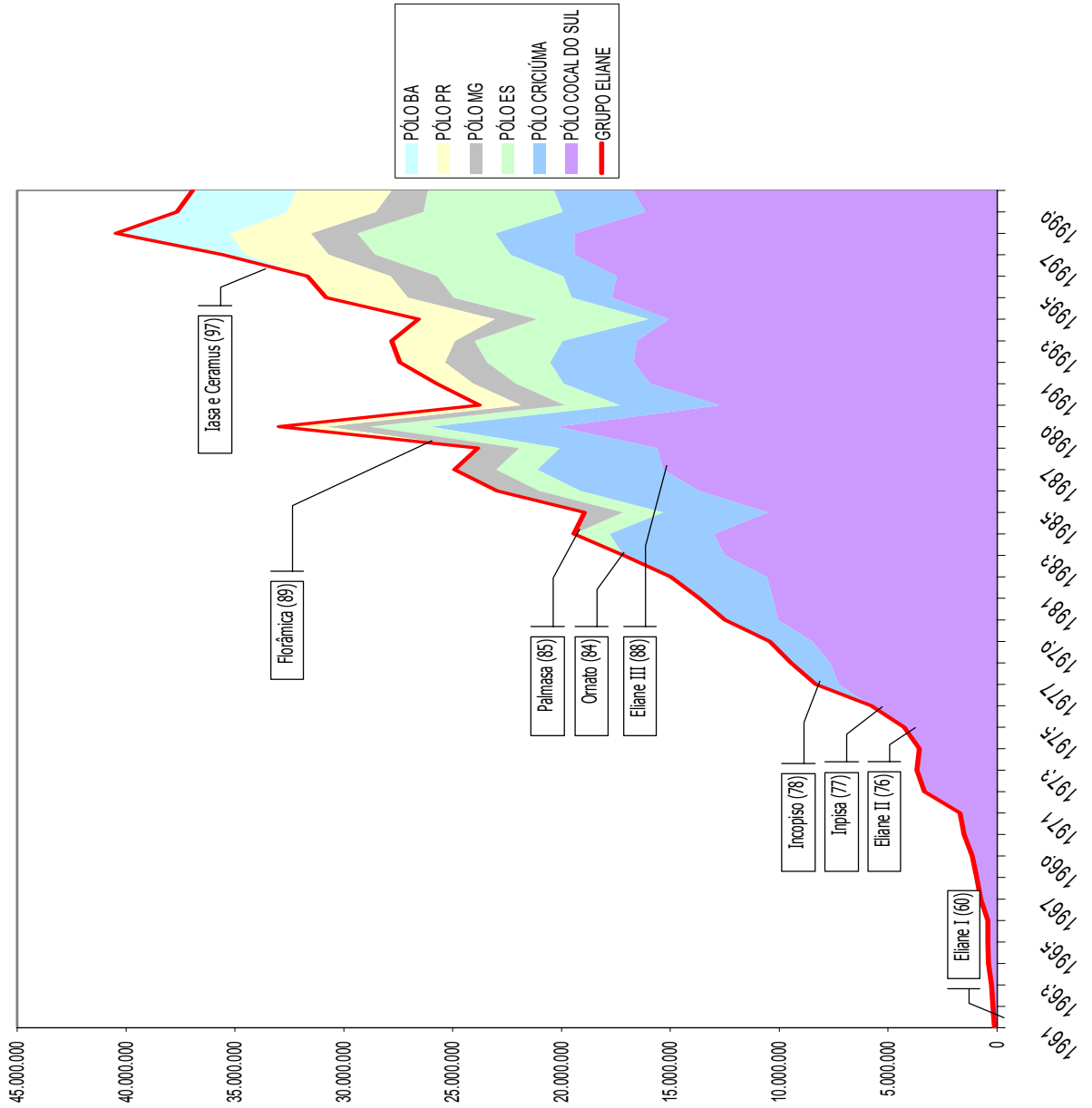


### APÊNDICE C – Produção de Revestimentos Cerâmicos – SC



Fonte: SINDICERAM

## APÊNDICE D – Volume de Produção de Revestimentos da Eliane



Fonte: ELIANE