

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Eugênio de Vasconcelos Fulgêncio

**Análise do Processo de Formação das Estratégias: O
caso da Pamesa do Brasil S.A.**

Recife
2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: Análise do Processo de Formação das Estratégias: O caso da Pamesa do Brasil S.A.

Nome do Autor: Eugênio de Vasconcelos Fulgêncio.

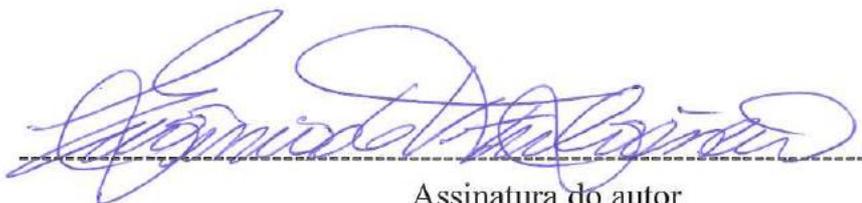
Data da aprovação: 20 de dezembro de 2013.

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3


Assinatura do autor

Eugênio de Vasconcelos Fulgêncio

Análise do Processo de Formação das Estratégias: O caso da Pamesa do Brasil S.A.

Orientador: Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, Ph.D

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Estratégia, Finanças, Marketing e Competitividade nas Empresas (EFMC), do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2013

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

F963a Fulgêncio, Eugênio de Vasconcelos
Análise do processo de formação das estratégias: o caso da Pamesa do Brasil S. A. / Eugênio de Vasconcelos Fulgêncio. - Recife : O Autor, 2013.
164 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Ph.D. Walter Fernando Araújo de Moraes.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2013.
Inclui bibliografia e apêndices.

1. Decisão de operações. 2. Empreendedorismo. 3. Estratégia empresarial. 3. Liderança empresarial. I. Moraes, Walter Fernando Araújo de (Orientador). II. Título.

658.4 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2014 –13)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD
Mestrado Profissional em Administração

Análise do Processo de Formação das Estratégias: O caso da Pamesa do Brasil S.A.

Eugênio de Vasconcelos Fulgêncio

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 20 de dezembro de 2013.

Banca Examinadora:

Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, Dr., UFPE (orientador)

Prof. Marcos André Mendes Primo, Dr., UFPE (examinador interno)

Prof^a. Érica Piros Kovacs, Dr^a., UFRPE (examinadora externa)

Dedico esta dissertação à Viviane e
Marcela pelo apoio incondicional.

Agradecimentos

Dedico este trabalho a todos os que me apoiaram e gostaria de registrar os meus agradecimentos àqueles que direta ou indiretamente contribuíram para o final desta jornada.

A Deus, pela vida e por não deixar que me faltasse saúde, paz, tranquilidade e, principalmente, vontade de concluir o trabalho.

Em especial a minha mulher Viviane e a minha filha Marcela, pela ausência, pela cobrança e pelo incentivo. Nos momentos mais difíceis, não me faltaram apoio.

Aos meus pais e familiares.

Ao meu orientador Professor Walter Moraes com quem tive a oportunidade de conviver com maior proximidade, pelo exemplo de competência e dedicação ao propósito de ensinar. Sou um privilegiado por ter tido essa oportunidade.

Aos professores do mestrado, pelos ensinamentos, aos funcionários do PROPAD (UFPE) pelo apoio e aos colegas pela amizade e incentivo.

A toda a equipe da Pamesa do Brasil S.A., pela gentileza de permitir a realização do trabalho e pelo apoio, disponibilizando tempo e material para elaboração desta dissertação. Em especial aos dirigentes da empresa Marcus Ramos, Marcus Júnior, Leandro Medeiros e Mariano Hajny.

A FORTLEV, em especial aos Senhores Francisco e Antônio Torres, pelo apoio para que eu pudesse concluir o mestrado.

Observei outra coisa debaixo do sol: a corrida não depende dos mais ligeiros, nem a batalha dos heróis, o pão não depende dos sábios, nem a riqueza dos inteligentes, nem o favor das pessoas cultas, pois oportunidade e chance acontecem a eles todos (Ecl 9,11).

Resumo

Esta dissertação tem como objetivo geral analisar as principais características do processo de formação das estratégias da Pamesa do Brasil, desde a sua fundação em 03 de setembro de 1999 até abril de 2013. Descrevem-se as principais fases na trajetória da empresa nesse período, e em cada uma delas, sob a orientação do modelo proposto por Pettigrew (1987), foram analisadas as razões que levaram à mudança (contexto interno e contexto externo), como elas ocorreram (processo) e quais foram as estratégias implementadas (conteúdo). O aporte teórico foi construído por questões relacionadas à estratégia competitiva, empreendedorismo, posicionamento competitivo, liderança e recursos competitivos. O procedimento metodológico utilizado teve como base o estudo de caso com abordagem qualitativa, do tipo exploratória e analítica com base em uma orientação retrospectiva, inserida em um enfoque contextualista-processual. O principal instrumento para coleta de dados foi a realização de entrevistas semiestruturadas com os acionistas e principais executivos da empresa, complementadas com pesquisa documental e observação local, utilizando-se da triangulação dos dados. Foram identificadas 5 fases. O autor considerou importante o período anterior à decisão de fundação da empresa, contextualizando este período na Fase 1. Em função das peculiaridades da fase (1963 a 1999), o modelo de análise não foi utilizado, sendo considerado a partir da Fase 2. Destaca-se a importância do empreendedor como recurso competitivo e o fator “sorte ou acaso”, que foi responsável pelo início do relacionamento dos empresários brasileiros com a Pamesa Espanha, futuros sócios na Pamesa do Brasil. A capacidade de liderança em todas as fases da empresa foi fundamental para o sucesso das estratégias implementadas, cujo processo de escolha foi predominantemente deliberado nas Fases 2 e 5 e emergente nas Fases 3 e 4. Também merece destaque a forte influência dos contextos internos e externos nas decisões estratégicas da empresa. O contexto externo foi decisivo na Fase 2, de fundação da empresa e, posteriormente na Fase 4, com o ápice da crise internacional de 2008. Já o contexto interno foi decisivo nas Fases 3 e 5, por razões antagônicas. Na Fase 3, pela inexperiência da mão de obra, e na Fase 5, pela domínio de uma nova tecnologia e integração com a Pamesa Espanha. Ressalta-se também a importância de algumas decisões estratégicas acertadas, como a decisão de instalação no Complexo Industrial e Portuário de Suape, a aquisição das serigráficas digitais e a importância da sociedade com a Pamesa Espanha, empresa destaque no mercado mundial de revestimentos, que colocaram a Pamesa do Brasil à frente dos concorrentes nacionais em relação às principais tendências e tecnologias do setor cerâmico.

Palavras-chave: Decisões de Operações. Empreendedorismo. Estratégia Empresarial. Liderança Empreendedora. Mudança Estratégica. Parcerias Internacionais. Processo de Formação de Estratégias.

Abstract

The present dissertation aims to analyze the main characteristics of the process of formation of strategies of Pamesa do Brasil, since its foundation in September 3rd of 1999 until April of 2013. The main stages of the company's trajectory are described and, in each one of them, under the guidance of the model proposed by Pettigrew (1987), the reasons that led to changes (internal and external contexts), how they occurred (process) and which strategies were implemented (content) were analyzed. The theoretical background was built using questions related to competitive strategy, entrepreneurship, competitive positioning, leadership and competitive resources. The methodological approach was based on a qualitative case study, of the analytical and exploratory type, using a retrospective guidance, inserted in a context-procedural focus. The main instrument for data collection was through semi-structured interviews with the stockholders and main executives of the company, complemented with documental research and local observation, using the triangulation of data. Five stages were identified. The author considered important the period before the decision of foundation of the company, calling this Stage 1. However, due to the peculiarities of the stage (1963 to 1999), the model of analysis was not used, being considered only from Stage 2. The importance of the entrepreneur as a competitive resource and the factor "luck or chance", which was responsible for the beginning of the relationships between Brazilian managers with Pamesa Spain, future partners of Pamesa do Brasil, is highlighted. The ability to lead was fundamental to the success of the implemented strategies in all stages, which the process of choice was predominantly deliberated in Stages 2 and 5 and emergent in Stages 3 and 4. In addition, the strong influence of internal and external contexts in the strategic choices of the company is noteworthy. The external context was decisive in Stage 2, in the company's foundation, and afterwards in Stage 4, at the apex of the international crisis of 2008. The internal context, on the other hand was decisive in Stages 3 and 5, for opposite reasons. In Stage 3, due to the inexperience of labor, and, in Stage 5 due to the acquisition of a new technology and integration with Pamesa Spain. It should be emphasized the importance of some correct strategic decisions, such as the settlement at the Industrial Complex of Suape Port, the acquisition of digital silk screening and the of the partnership with Pamesa Spain, a worldwide recognized company in ceramic, which put Pamesa do Brasil in front of all national competitors.

Keywords: Operation Decisions, Entrepreneurship, Management Strategy, Entrepreneurial Leadership, Strategic Change, International Partnership, Process of Formation of Strategies.

Lista de Figuras

Figura 1(2)- Framework para análise contextual e processual da mudança nas organizações	33
Figura 2(2)- A cadeia de valor	36
Figura 3(2)- VBR – Visão Baseada em Recursos – recursos e capacidades	37
Figura 4(2)- Ambiente organizacional	43
Figura 5(2)- Estratégias deliberadas e emergentes	44
Figura 6(2)- As estratégias genéricas de competição	50
Figura 7(2)- Perspectivas genéricas sobre estratégia	51
Figura 8(2)- Modelo conceitual proposto	55
Figura 9(4)- Quatro tipos de processos por abordagens longitudinais diferentes	64
Figura 10(4)- Organograma da Pamesa do Brasil S.A.	65
Figura 11(5)- Principais eventos identificados	68
Figura 12(5)- Estrutura da Comercial Ramos	72
Figura 13(5)- Processo de industrialização no Brasil (1996)	76
Figura 14(5)- Porto de Suape – Pernambuco	93
Figura 15(5)- Linha EKO HD	118
Figura 16(5)- Linha Romero Britto By Pamesa do Brasil	120
Figura 17(A)- Processo convencional e com cogeração de energia elétrica – Pamesa do Brasil	155
Figura 18(A)- Fluxograma simplificado de decoração – sistema tradicional e jato de tinta	157

Lista de Quadros

Quadro 1(2) – O modelo VRIO e sua relação com as forças e fraquezas organizacionais	39
Quadro 2(2) - Líder x Administrador - gerente	40
Quadro 3(2) - Características dos empreendedores de sucesso	41
Quadro 4(2) - Tipos de estratégia e características do processo de escolha	45
Quadro 5(2) - Escolas de administração estratégicas	46
Quadro 6(2) - Premissas da escola empreendedora de formulação estratégica	47
Quadro 7(2) - As principais características das quatro abordagens	52
Quadro 8(2) - Classificação do conteúdo das estratégias	54
Quadro 9(4) - Gestores entrevistados e duração das entrevistas	66
Quadro 10(5) - Principais eventos 1999	79
Quadro 11(5) - Fase 2 - Relação do ambiente com os principais eventos ocorridos	81
Quadro 12(5) - Conteúdo das estratégias para fundação da Pamesa do Brasil S.A.	86
Quadro 13(5) - Principais eventos – 1999 a 2007	90
Quadro 14(5) - Movimentação de Carga Containerizada – evolução em relação ao ano anterior	93
Quadro 15(5) - Fase 3 - Relação do ambiente com os principais eventos ocorridos – 1999-2008	96
Quadro 16(5) - Conteúdo das estratégias para foco no mercado externo	99
Quadro 17(5) - Principais eventos – 2008 a 2012	104
Quadro 18(5) - Fase 4 - Relação do ambiente com os principais eventos – 2008/2012	107
Quadro 19(5) - Conteúdo das estratégias para foco no mercado interno	111
Quadro 20(5) - Balança comercial 2013	122
Quadro 21(5) - Fase 5 - Relação do ambiente com os principais eventos ocorridos – 2013	124
Quadro 22(5) - Conteúdo das estratégias para mudança do posicionamento – alto valor agregado	131

Quadro 23(5) - Fatores mais importantes – o contexto interno	134
Quadro 24(5) - Fatores mais importantes – o contexto externo	135
Quadro 25(5) - Fatores mais importantes – o processo	136
Quadro 26(5) - Principais estratégias – o conteúdo	137

Lista de Tabelas

Tabela 1(1) - Distribuição geográfica do parque fabril brasileiro (plantas instaladas)	24
Tabela 2(5) - Volume e variação das vendas de revestimento cerâmico no Brasil – 2005 a 2012	105
Tabela 3(5) - Produção de revestimento cerâmico no Brasil – 2005 a 2012	107
Tabela 4(5) - Cotações de fechamento Ptax do dólar dos EUA 2013 (Até 06/11/2013)	123
Tabela 5(5) - Produção nacional janeiro a julho (2012, 2013)	124
Tabela 6(5) - Vendas de janeiro a julho (2012, 2013)	124

Lista de Gráficos

Gráfico 1(5) - Cotação do dólar americano x real brasileiro – 01/01 a 03/2013	77
Gráfico 2(5) - Capacidade de produção por região – Brasil – 1999	79
Gráfico 3(5) - Produção x consumo de revestimento cerâmico – Brasil	80
Gráfico 4(5) - Cotação do dólar americano x real brasileiro – 1999 a 2008	92
Gráfico 5(5) - Exportação Pamesa do Brasil de revestimento cerâmico (m ²) - 2000 a 2013	94
Gráfico 6(5) - Exportações brasileiras de revestimento cerâmico (m ²) 2000-2013	95
Gráfico 7(5) - Variação do PIB nacional e PIB da construção civil – 2008 a 2012	106

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANFACER	Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
CGU	Controladoria Geral da União
COPERGÁS	Companhia Pernambucana de Gás
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EFMC	Estratégia, Finanças, Marketing e Competitividade nas Empresas
ENANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
EUA	Estados Unidos da América
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICI	<i>Imperial Chemical Industrie</i>
IFBAE	Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
NBR	Norma Brasileira
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PAC2	Programa de Aceleração do Crescimento 2
PIB	Produto Interno Bruto
RBV	<i>Resource-Based View</i> -Visão Baseada em Recursos
REVESTIR	Feira Internacional de Revestimentos Cerâmicos de São Paulo
SESI	Serviço Social da Indústria
SINDICERCON-SP	Sindicato da Indústria da Cerâmica para Construção do Estado de São Paulo
SBPE	Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

Sumário

1	Introdução	20
1.1	Contextualização do tema e do setor	20
1.2	A empresa selecionada: Pamesa do Brasil S.A.	25
1.3	Situação problemática	26
1.3.1	Dimensões da problemática	27
1.3.2	Limites da dissertação	27
1.4	Objetivos	28
1.4.1	Objetivo geral	29
1.4.2	Objetivos específicos	29
1.5	Justificativa	29
1.5.1	Oportunidade da dissertação	29
1.5.2	Viabilidade da dissertação	30
1.5.3	Importância da dissertação	30
2	Referencial teórico	32
2.1	Mudanças estratégicas	33
2.2	Contexto interno	35
2.2.1	O Empreendedor, liderança e o contexto interno	39
2.3	Contexto externo	42
2.4	Processo de escolha	44
2.4.1	A Escola empreendedora e o processo de escolha	46
2.5	Conteúdo	48
2.6	Proposição do modelo conceitual	55
2.7	Trabalhos semelhantes em outros contextos	55
3.	História da cerâmica	57
3.1	A cerâmica para revestimento	58
3.2	Descrição das etapas de produção de revestimento cerâmico	58
4	Procedimentos metodológicos	63
4.1	Delineamento da pesquisa	63
4.2	Definição da área ou população-alvo do estudo	64
4.3	Plano de amostragem	65
4.4	Planos e instrumentos de coleta	65
4.5	Plano de análise dos dados	67
5	Análise dos resultados	68
5.1	Identificação dos principais eventos	68
5.2	Fase 1: eventos anteriores à fundação da empresa (1963 à 1999)	69
5.3	Fase 2: fundação da Pamesa do Brasil S.A. (1999)	78
5.3.1	O contexto interno	78
5.3.2	O contexto externo	79
5.3.3	O processo	81
5.3.4	O conteúdo	86
5.4	Fase 3: foco no mercado externo (2001 à 2007)	86
5.4.1	O contexto interno	87
5.4.2	O contexto externo	89
5.4.3	O processo	97
5.4.4	O conteúdo	99
5.5	Fase 4: foco no mercado interno – grandes volumes (2008 à 2012)	100

5.5.1	O contexto interno	100
5.5.2	O contexto externo	104
5.5.3	O processo	108
5.5.4	O conteúdo	110
5.6	Fase 5: foco no mercado interno - valor agregado (2013)	111
5.6.1	O contexto interno	112
5.6.2	O contexto externo	122
5.6.3	O processo	125
5.6.4	O conteúdo	130
5.7	Análise das dimensões no conjunto das fases	131
5.7.1	A escola empreendedora e o papel do empreendedor	131
5.7.2	O contexto	133
5.7.2.1	O contexto interno	133
5.7.2.2	O contexto externo	134
5.7.3	O processo	136
5.7.4	O conteúdo	136
6	Conclusão	138
	Referências	144
	Apêndice A – Principais inovações decorrentes da parceria com a Pamesa Espanha	154
	Apêndice B – Roteiro de entrevistas	159

1 Introdução

Neste capítulo são tratados a contextualização do tema, a empresa, a formulação do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, e, em seguida, apresenta-se a justificativa, amparada pela relevância do presente estudo.

1.1 Contextualização do tema e do setor

O tema desta dissertação é a análise do processo de formação das estratégias de uma empresa fabricante de revestimento cerâmicos - Pamesa do Brasil S.A. - inserida na cadeia da construção civil, instalada em Pernambuco, com base nas dimensões propostas por Pettigrew (1987), relacionando o contexto interno e externo, processo e conteúdo das estratégias. Identificar os eventos relevantes que ocorreram ao longo do tempo com base no modelo proposto por Pettigrew (1987), permitirá a reconstrução de cenários para cada um dos eventos, nos quais serão analisadas as razões que levaram à mudança (contexto interno e externo), como ocorreram as mudanças (processo) e quais foram as estratégias implementadas (conteúdo).

No mundo globalizado, onde a concorrência entre as empresas é cada vez mais acirrada, as estratégias são fundamentais para conduzi-las no processo de adaptação (ou mesmo antecipação) ao ambiente empresarial mais complexo, com um ciclo de mudanças cada vez mais rápido. A busca por vantagens competitivas sustentáveis em longo prazo e a condução da empresa em um ambiente turbulento são o grande desafio dos gestores, potencializando a importância do desenvolvimento de estratégias que irão fornecer um caminho para onde todos os esforços da organização serão direcionados.

Para compreensão da empresa e do cenário onde está inserida serão abordados preliminarmente os conceitos de organização e processo de formação das estratégias, e, finalmente, a importância do mercado de construção civil no Brasil e a representatividade do setor de fabricação de revestimentos cerâmicos.

De acordo com Hitt, Miller e Colella (2011), a organização (as empresas, em particular) pode ser definida como um conjunto de indivíduos, cujos membros podem mudar ao longo do tempo, que constituem um sistema coordenado de atividades especializadas, com

a finalidade de alcançar determinados objetivos ao longo de um certo intervalo de tempo. Em decorrência, uma organização, independente de mudanças nos membros individuais, teria as seguintes características: rede de contato entre indivíduos, sistemas, atividades coordenadas, divisão do trabalho, direcionamento para objetivos e continuidade ao longo do tempo.

As organizações existem para que as coisas sejam feitas e a sua relação com o meio ambiente é dinâmica - Hall (2004). Elas estão sujeitas às interações com o meio ambiente sob as dimensões das condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais.

Consideradas como sistemas abertos, as organizações sofrem forte influência do seu entorno (ambiente). Entende-se por ambiente “todos os fenômenos externos às populações estudadas e que, de um modo potencial ou real, as influenciam” (HAWLEY, 1968 apud HALL, 2004, p.192).

Há inúmeros tipos de organizações, por exemplo: universitárias, hospitalares, beneficentes, indústrias etc.. Nesta dissertação, as organizações, do tipo indústria manufatureira, são o caso a ser estudada, nominalmente a empresa de revestimentos cerâmicos Pamesa do Brasil S/A.

É neste cenário, sob forte influência dos ambientes interno e externo, que as empresas buscam escolher, ao longo do tempo, as suas estratégias de crescimento e rentabilidade, caracterizando o denominado processo de formação das estratégias (PETTIGREW, 1987).

O ambiente interno constitui-se dos recursos existentes, tratados na literatura como o conjunto de atividades da cadeia de valor – Porter (1989) e recursos competitivos – Barney (2011). O ambiente externo pode ser caracterizado por dimensões macro, do tipo economia, tecnologia, política – Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) e da própria indústria (PORTER, 1986). O processo de escolha da estratégia varia em um continuum de deliberada a emergente – Mintzberg (2001) ou mesmo de forma incremental (QUINN, 1978). Estratégia, por sua vez, é assunto mais controverso, visto que pode ser considerada como a busca de uma posição competitiva favorável – Porter (1986), um padrão de comportamento adotado ao longo do tempo – Mintzberg (2010), ou mesmo uma teoria que lida com o sucesso empresarial mensurado por indicadores de desempenho (BARNEY, 2011).

No que diz respeito ao setor, a empresa escolhida está inserida no da construção civil. O Brasil tem vivido nos últimos anos um clima de otimismo e crescimento, desde o início do plano real em fevereiro de 1994. Não obstante a grave crise econômica mundial de 2008, causada por problemas na maior economia do mundo – Estados Unidos, o país tem conseguindo manter um crescimento sustentável da sua economia. Segundo dados do Instituto

Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (IBGE, 2012), o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro de 2005 a 2011 acumulado foi de 22,86% e o do PIB da construção civil no mesmo período foi de 29,98%, demonstrando o vigor do setor na economia do país. A partir de 2004, houve um crescimento constante, abalado somente em 2009, reflexo da crise econômica mundial de 2008. Em 2010, o crescimento do setor da construção civil foi de 11,6%, para um PIB com crescimento de 7,5%; em 2011, o crescimento da indústria da construção civil foi de 3,6%, para um PIB de 2,7%, respectivamente. Os resultados foram influenciados positivamente pelos investimentos do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) (BRASIL-PAC, 2010) e Programa de Aceleração do Crescimento 2 (PAC 2) (BRASIL-PAC 2, 2010), lançados pelo governo federal, visando acelerar o crescimento do país. Dados mais atualizados divulgados pelo IBGE (BRASIL-IBGE, 2012), revelam que o crescimento da indústria da construção civil foi de 3,3%, para uma evolução do PIB de 0,8%, no primeiro trimestre de 2012. O Dieese (2011) revelou que o setor da construção civil gerou, em 2010, 254.178 novos empregos formais, uma evolução de 43,55 em relação ao ano de 2009.

As perspectivas do setor da construção civil no Brasil são extremamente positivas para os próximos anos, em função do apoio governamental (já implementada ou em implementação), destacando os programas e eventos listados a seguir:

- PAC – investimentos de 216,9 bilhões de reais para financiamento do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE) e Pessoa Física, já realizados de 2007 - 2010.
- PAC 2 – no programa PAC Minha Casa, Minha Vida, a previsão é de que em quatro anos (2011-14) sejam investidos R\$ 279 bilhões, dividido em três frentes: R\$ 30,5 bilhões para urbanização de assentamentos precários; R\$ 72,5 bilhões para o programa Minha Casa, Minha Vida e R\$ 176 bilhões para o financiamento habitacional realizado pelo SBPE.
- Copa do Mundo 2014: segundo dados disponibilizados pela Controladoria Geral da União (CGU), no Portal da Transparência – Copa 2014, os investimentos previstos para a realização da Copa do Mundo no Brasil preveem o montante de 27,51 bilhões de reais, sendo 19,4% deste total nas cidades sede da região Nordeste do país – Salvador-BA, Recife-PE, Natal-RN e Fortaleza-CE, totalizando R\$ 5,34 bilhões de reais (Portal da Transparência – Copa 2014).

Inserido no pujante mercado da construção civil, o setor cerâmico no mundo ainda sofre as consequências da crise internacional de 2008, originária nos Estados Unidos

decorrente da denominada “bolha” de preço dos imóveis dados em garantia aos financiamentos bancários. Não obstante, em função da manutenção dos investimentos (intensificação, no caso brasileiro) em construção civil nos países emergentes, apresentam-se sinais de otimismo para 2013, segundo informação disponibilizada pela Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento (ANFACER, 2012).

O Brasil é um dos maiores protagonistas do mercado mundial de revestimento cerâmico, ocupando o segundo lugar em produção e consumo e quinto maior exportador, conforme dados levantados pela Anfacer (2012), consolidando a importância do país no mercado mundial de revestimentos cerâmicos.

O parque industrial brasileiro é composto por 93 empresas, com composição de capital predominantemente nacional. O setor gera cerca de 25 mil postos de trabalho diretos e em torno de 200 mil indiretos, distribuídos ao longo da sua cadeia produtiva. O parque industrial brasileiro é atualizado tecnicamente, dispondo do que há de melhor no mundo em tecnologia para fabricação de revestimentos cerâmicos. A indústria brasileira, dividida pela utilização de dois tipos de processo de produção, possui 58,1% do seu parque fabril utilizando o processo “via seca”, principalmente pelas excelentes jazidas de argilas existentes no Estado de São Paulo e pelo menor custo de produção. As indústrias que utilizam o processo de produção “via úmida” estão concentradas no Estado de Santa Catarina. Na região Nordeste do Brasil, mercado em plena expansão, predominam as plantas fabris que utilizam o processo “via úmida”. Estas indústrias representam 63,6% das instaladas na região, apesar do baixo poder aquisitivo da população, que indicaria ser mais propício para as plantas que utilizam o processo “via seca” com menor custo de produção. O mercado nordestino é responsável por 24,2% do volume de vendas de revestimentos cerâmicos do Brasil, em metros quadrados (ANFACER, 2012). Pode-se observar a seguir na Tabela 1(1) a distribuição geográfica do parque fabril brasileiro, destacando-se o nordestino, de acordo com o primeiro censo tecnológico do setor de revestimentos cerâmicos, realizado em 2008. Objetivando a atualização dos dados da indústria nacional, a ANFACER realizou nos meses de outubro a dezembro de 2013 a coleta dos dados do segundo censo, e estima que os resultados sejam divulgados no início de 2014.

Tabela 1(1) - Distribuição geográfica do parque fabril brasileiro (plantas instaladas)

Região / Estado	Processo	Processo	Subtotal
	“Via Seca”	“Via Úmida”	
São Paulo	42	10	52
Espírito Santo	1	1	2
Minas Gerais	-	2	2
Santa Catarina	6	16	22
Paraná	-	2	2
Rio Grande Sul	1	-	1
Ceará	1	-	1
Paraíba	-	3	3
Bahia	1	2	3
Pernambuco	1	1	2
Sergipe	1	1	2
Goiás	-	1	1
Mato G. Sul	-	-	0
Total	54	39	93

Fonte: ANFACER (2008)

A região Nordeste do Brasil possui, segundo dados da Anfacer (2008), 10,7% da capacidade de produção do Brasil e 24,2%, do consumo brasileiro de revestimentos cerâmicos (conforme já mencionado), destacando-se como uma região com excelente potencial de crescimento, haja vista que, em função do peso específico elevado dos produtos, o frete tem uma grande participação no preço para o consumidor final.

Estão instaladas em Pernambuco duas empresas com capacidade de produção mensal de 1,2 milhão de metros quadrados cada uma. A Pamesa do Brasil S.A., em funcionamento desde 1999, utiliza o processo via úmida, e a empresa Porto Rico, em atividade desde 1993, utiliza o processo via seca de fabricação.

As empresas não são concorrentes diretas, pois em função da diferença na composição dos custos de produção, os preços de venda colocam as duas empresas em segmentos de mercado diferentes. Os principais concorrentes da Pamesa do Brasil S.A. (via úmida) são as empresas de Santa Catarina – Portobello, Eliane e Cecrisa – e da Paraíba – Elizabeth. Os principais concorrentes da Porto Rico (via seca) são empresas instaladas na região Nordeste nos estados da Bahia, Sergipe e Ceará, além de grandes fabricantes de São Paulo que, em função da escala de produção, conseguem colocar os seus produtos no mercado nordestino a preços competitivos, apesar da alta representatividade do frete no custo final para o distribuidor ou consumidor final, que no caso são as construtoras.

1.2 A empresa selecionada: Pamesa do Brasil S.A.

Fundada em 03 de setembro de 1999, a Pamesa do Brasil S.A. é uma indústria de cerâmica instalada no Complexo Industrial e Portuário Governador Eraldo Gueiros – Suape, no Cabo de Santo Agostinho, em Pernambuco.

Diferentemente da grande maioria das empresas fabricantes de revestimentos cerâmicos cuja origem é familiar, a Pamesa do Brasil é o resultado de uma parceria internacional entre empresários Pernambucanos (Vega Participações) e a Pamesa S.L., empresa espanhola com mais de 35 anos de mercado, com forte atuação e representatividade no mercado mundial de revestimento cerâmico.

A Pamesa do Brasil tem uma capacidade instalada de 14.400.000 metros quadrados anuais, e comercializa nos mercados interno e externo porcelanato, cerâmica monoqueima e monoporosa em diversos formatos. A empresa tem forte vocação para o mercado externo, chegando a exportar 50% do volume total de produção para mais de 70 países de todos os continentes.

Além do parque industrial moderno, a Pamesa do Brasil S.A. é pioneira, no Brasil, na produção da energia elétrica consumida na unidade industrial. Desde 2005, utilizam processo de cogeração de energia elétrica, com a aquisição de uma turbina de geração de energia elétrica movida a gás natural. O Apêndice A, apresenta as principais inovações decorrentes da parceria com a Pamesa Espanha.

A empresa se faz presente, com sucesso, em todas as feiras de revestimentos cerâmicos no Brasil e no mundo e os seus produtos são certificados pelo Centro Cerâmico do Brasil, de acordo com as seguintes normas: ABNT NBR 13.818:1997, ISO 13006 e ISO 10545.

O faturamento da empresa em 2012 foi de R\$ 143.557.431,53 (cento e quarenta e três milhões, quinhentos e cinquenta e sete mil, quatrocentos e trinta e um reais e cinquenta e três centavos) e em 2013 a previsão é que seja de R\$ 160.000.000,00 (cento e sessenta milhões de reais), uma evolução de 11,45% (onze vírgula quarenta e cinco por cento) em relação ao ano anterior. A expectativa da diretoria é que a empresa mantenha o crescimento, pois continua investindo em novos produtos, ainda inéditos no Brasil, com alto valor agregado. A parceria com a Pamesa Espanha e com os grandes fornecedores mundiais de insumos a mantém atualizada, permitindo oferecer ao mercado mundial de revestimentos o que há de mais moderno e requintado.

Com vistas a manter a atualização do parque fabril, que permite a manutenção de um portfólio de produtos de vanguarda, responsável pelo destaque da marca Pamesa no mercado brasileiro e internacional, a empresa investe constantemente em novos equipamentos. Visando trazer para o Brasil as novas tecnologias de fabricação de revestimentos cerâmicos a empresa investiu R\$ 29,5 milhões em 2010, R\$ 6,5 milhões em 2011, R\$ 3,7 milhões em 2012 e em 2013 a previsão é de um investimento de R\$ 4 milhões.

A empresa possui *show rooms* nos estados de Pernambuco, Paraíba e Sergipe, disponibilizando aos arquitetos, especificadores e clientes um espaço moderno e confortável para exposição dos produtos comercializados pela empresa.

Em 2011, a empresa adquiriu a mais moderna tecnologia para decoração de revestimento cerâmico no mundo, que é a decoração digital via impressora jato de tinta. Este equipamento transformou os processos de decoração e desenvolvimento de novos produtos, além da simplificação do *setup* de troca de referências na linha de produção. Até o final de 2013, todos os produtos fabricados pela empresa utilizarão esta tecnologia. A decoração digital não eleva o custo dos produtos, apesar da visível evolução na sua qualidade final.

Em função de limitações para aquecimento e resfriamento dos fornos e da alta representatividade do custo do gás natural, todas as empresas fabricantes de revestimentos cerâmicos do Brasil trabalham 24 horas, interrompendo o processo de fabricação somente por longos períodos de tempo – férias coletivas, por exemplo. Contrariando esta cultura a empresa, em 2012, adotou um regime de trabalho de segunda a sábado interrompendo a produção aos domingos, nos mesmos moldes do regime de trabalho já adotado na Europa sem perdas de qualidade nas partidas semanais, o que permitiu o redimensionamento do quadro de pessoal resultando em maior competitividade no mercado de revestimentos.

O grande objetivo da empresa é se posicionar ofertando ao mercado consumidor produtos únicos com alto valor agregado. Constituída em 1999 com este objetivo, a empresa passou por várias fases, que serão apresentadas nesse trabalho, até que, em 2013, a estratégia inicial da fundação da empresa pudesse ser retomada. Buscando entender o processo de formação das estratégias da empresa apresenta-se a seguir a situação problemática.

1.3 Situação problemática

A situação problemática a ser investigada busca analisar o processo de formação das estratégias de uma empresa de fabricação de revestimento cerâmico - o caso da Pamesa do

Brasil S.A.- sob a ótica das seguintes dimensões em cada um dos eventos identificados: o contexto interno, o contexto externo, o processo e o conteúdo das estratégias (PETTIGREW, 1987).

Em sendo assim, esta dissertação visa responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as principais características do processo de formação da estratégia da Pamesa do Brasil S.A. ao longo do tempo?**

1.3.1 Dimensões da problemática

Incentivado pelos programas do governo federal, o setor de construção civil brasileiro apresenta, ao longo dos anos, indicadores de crescimento acima da média do país. Destacando-se como um importante *player* no mercado mundial de revestimentos cerâmicos, o Brasil desperta a atenção dos grandes produtores mundiais interessados em ter negócios no país.

A região Nordeste apresenta atualmente um déficit entre a produção e consumo de 13,5%, (ANFACER, 2012) tornando-se muito atrativa para novos investimentos em plantas industriais. Neste negócio, como já mencionado, a proximidade das unidades produtoras dos mercados consumidores é um fator extremamente importante dado o elevado peso específico dos produtos que aumenta a representatividade do valor do frete no preço final.

Trata-se de mercado competitivo em constante disputa de concorrentes internos e externos, no qual as estratégias das empresas para buscar e manter vantagens competitivas sustentáveis em longo prazo são fundamentais para que obtenham desempenho superior.

Em um mercado onde a grande maioria das empresas é de origem familiar e voltada para o mercado interno, a Pamesa do Brasil S.A., surgiu de uma parceria internacional e, desde o seu início, tem forte presença no mercado internacional, participando das mais importantes feiras internacionais do setor.

1.3.2 Limites da dissertação

O foco deste estudo é a Análise do Processo de Formação das Estratégias de uma Indústria de Fabricação de Revestimento Cerâmico: o caso da Pamesa do Brasil S.A., limitando a revisão da literatura e todas as outras referências bibliográficas a este escopo.

Para desenvolvimento da pesquisa, recorreu-se a um estudo de caso. Segundo Gil (2009), os instrumentos utilizados para a coleta dos dados, no estudo de caso, não são padronizados, tornando-se difícil a sua replicação a outras situações, além do alcance limitado à organização em estudo. Como os estudos de caso exigem a participação do pesquisador em todas as etapas, o estudo torna suscetível as suas crenças e valores.

O principal instrumento de coleta de dados serão as entrevistas, que, segundo Yin (2010, p. 135), estão sujeitas aos problemas comuns de parcialidade, má lembrança e articulação pobre ou inexata. Para minimizar estes problemas foram entrevistados os atores principais e os dados foram cruzados com demais fontes disponibilizadas pela empresa – documentos, relatórios internos, pesquisas via internet sobre a empresa e eventos etc. Destaca-se que por restrições de tempo e recursos do pesquisador atores importantes na trajetória da empresa não foram entrevistados, como os sócios espanhóis e uma amostra dos principais clientes da empresa. Esses últimos poderiam ser uma fonte importante para cruzar a intenção das estratégias desenvolvidas pela empresa com a percepção do mercado acerca da sua efetividade.

Por fim, a condução de um estudo de caso de alta qualidade exige um pesquisador experiente e bem treinado, pois, será capaz de identificar e tirar vantagens de oportunidades inesperadas que poderão surgir durante a coleta de dados, conforme recomenda Yin (2010). Por sua vez Gil (2009), com base em estudos de Yin (2005), Merriam (1998) e Anzul et.al. (1991), define algumas competências exigidas para um pesquisador qualitativo: sensibilidade, aceitação da ambiguidade, habilidade para entrevistar, habilidade para observar, empatia, capacidade de síntese, perseverança e paciência, flexibilidade e adaptabilidade, abertura teórica e ideológica, experiência em pesquisa e, por fim, habilidade para redigir. Portanto, a ausência de experiência do pesquisador em pesquisa qualitativa é uma limitação do presente estudo.

1.4 Objetivos

O objetivo geral e os específicos são apresentados a seguir.

1.4.1 Objetivo geral

Analisar as principais características do processo de formação das estratégias de uma empresa de revestimentos cerâmicos, Pamesa do Brasil S.A., desde a sua fundação em 1999 até abril de 2013.

1.4.2 Objetivos específicos

O objetivo geral almejado será alcançado por meio da consecução dos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os eventos importantes, agrupados em fases, no processo de formação das estratégias, ao longo do tempo;
- b) Descrever as características principais do contexto interno em cada evento identificado;
- c) Descrever as características principais do contexto externo em cada evento identificado;
- d) Descrever as características principais do processo de escolha das estratégias em cada evento identificado;
- e) Descrever as características principais das estratégias implementadas em cada evento identificado.

1.5 Justificativa

A oportunidade, a importância e a viabilidade da dissertação são, sucintamente, apresentadas a seguir.

1.5.1 Oportunidade da dissertação

Dada à importância da indústria de cerâmica de revestimento do Brasil, esta dissertação caracteriza-se pela análise da formulação das estratégias da Pamesa do Brasil

S.A., empresa fruto de uma parceria internacional entre uma família de empresários pernambucanos e um empresário espanhol. A empresa, instalada no Cabo de Santo Agostinho – PE, possui um parque tecnológico dos mais atualizados do Brasil, sendo pioneira no processo de cogeração de energia elétrica no país e com forte presença internacional desde o início de suas operações. Objetiva-se identificar e analisar os eventos relevantes desde a sua fundação sob a ótica das seguintes características em cada uma das fases identificadas: o contexto interno, o contexto externo, o processo e o conteúdo das estratégias (PETTIGREW, 1987).

1.5.2 Viabilidade da dissertação

O estudo foi realizado mediante entrevistas semiestruturadas com os principais dirigentes da Pamesa do Brasil S.A., previamente agendadas de acordo com a disponibilidade de cada um dos entrevistados. A empresa disponibilizou os dados necessários para a realização da pesquisa.

1.5.3 Importância da dissertação

Os estudos que buscam descrever os processos de formação das estratégias de empresas competitivas que se posicionam à frente dos seus concorrentes e que têm presença internacional tornam-se oportunos. A empresa objeto deste estudo está inserida no mercado brasileiro da construção civil, cuja representatividade foi abordada na introdução e no seu ramo específico – fabricação de comercialização de revestimento cerâmico. Em função da capacidade de produção instalada e da qualidade dos produtos fabricados no país, os produtores brasileiros de revestimentos, além da concorrência enfrentada no mercado interno, buscam o mercado internacional onde ocupam posição de destaque nas exportações mundiais. A exportação brasileira de revestimentos cerâmicos está concentrada nas maiores empresas do setor, principalmente as mais tradicionais instaladas no estado de Santa Catarina.

Acredita-se que em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, com forte concorrência entre as organizações, o contexto da formulação das estratégias de uma indústria, fruto de uma parceria internacional que já nasce com presença no mercado mundial,

possa contribuir ampliando a visão da indústria nacional, tradicionalmente familiar e com foco no mercado interno.

Espera-se que o estudo de caso da Pamesa do Brasil S.A. tenha como contribuição acadêmica, a partir do levantamento de questões que possam ser objeto de novas pesquisas na área de análise do processo de formação estratégica com base nas dimensões propostas por Pettigrew (1987).

O estudo também oferece subsídios para pesquisas na área de empreendedorismo, parcerias internacionais, internacionalização de empresas, decisões operacionais e sua importância no sucesso da empresa, além do impacto exercido pelos ambientes interno e externo nas estratégias empresariais.

2 Referencial teórico

Com o objetivo de analisar o processo longitudinal de formação das estratégias da empresa fabricante de revestimento cerâmico - Pamesa do Brasil S.A., a pesquisa baseia-se na perspectiva retrospectiva, contextualizando-a desde a sua instalação, fruto de uma parceria internacional, até abril de 2013. Busca-se identificar os principais eventos relevantes que ocorreram na empresa desde a sua fundação e analisar o processo de formação estratégica com base nas dimensões propostas por Pettigrew (1987).

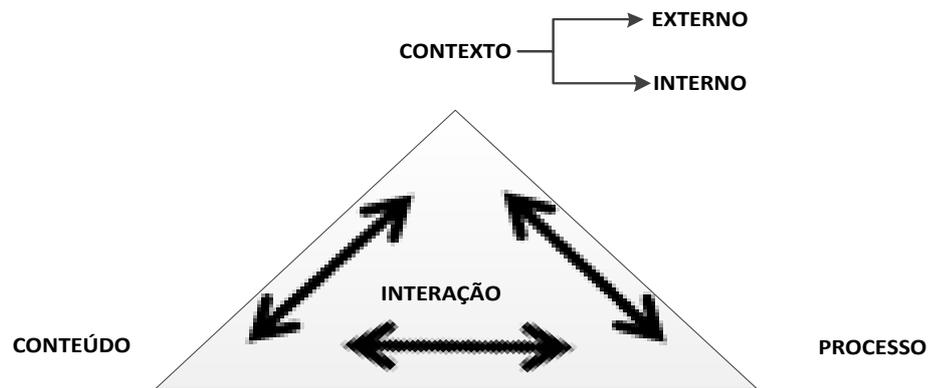
O estudo permitiu, em cada evento relevante identificado, a análise do processo de formação estratégica baseada nas perspectivas de mudança estratégica, com enfoque contextualista-processual (PETTIGREW, 1987).

A elaboração do referencial teórico toma como base os objetivos específicos e o objetivo geral do trabalho. O objetivo principal do trabalho é analisar o processo de formação das estratégias da empresa de fabricação de revestimento cerâmico, a Pamesa do Brasil S.A.

A dissertação busca, com base em Pettigrew (1987), oferecer respostas aos seguintes questionamentos norteadores: a) Quais os eventos relevantes no período estudado?; b) Qual o contexto – interno e externo, no período dos eventos identificados?; c) Como estas estratégias foram formadas?; e, d) Quais foram às estratégias adotadas?.

Pettigrew (1987) apresenta um modelo para estudar a mudança organizacional levando em consideração os aspectos contextuais e processuais da mudança. O modelo apresentado pelo autor para o estudo do processo de mudança estratégica envolve a interação contínua entre o contexto o processo e o conteúdo, conforme apresentado na Figura 1(2).

Figura 1(2)- *Framework* para análise contextual e processual da mudança nas organizações



Fonte: PETTIGREW, 1987, p. 657, adaptado

No modelo proposto por Pettigrew (1987) o contexto, que pode ser o externo e o interno, é o “porquê” da mudança. O contexto externo inclui o ambiente econômico, político e social no qual a empresa está inserida. O contexto interno aborda as características internas da organização, sua estrutura, a cultura organizacional, o ambiente político onde ocorrem as ideias e ações que levam à mudança. O conteúdo se relaciona ao “o quê” da mudança e refere-se à área particular onde a mudança ocorre – cultura, tecnologia, produtos, posição geográfica. O processo se relaciona ao “como” a mudança ocorre e refere-se às interações entre as partes da organização envolvidas com a mudança.

2.1 Mudanças estratégicas

Não obstante o entendimento transmitido pela literatura que estratégia é um conceito enraizado em estabilidade e não em mudança, as empresas, na visão de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2010), em resposta a um ambiente modificado, necessitam promover mudanças estratégicas. Podem ser vários os padrões de mudança, desde a mudança gradual à mudança revolucionária que possibilita um salto para um novo estado.

Vistas como sistemas abertos, as empresas estão sujeitas a fortes interações com o ambiente e para manter o foco em seus objetivos são obrigadas a promover as mudanças em sua estratégia. Whittington (2002) argumenta que a vantagem competitiva verdadeiramente sustentável decorre da capacidade da empresa em se adaptar ao ambiente de negócio e de

aprender. Em um ambiente turbulento que se move velozmente as vantagens competitivas são suplantadas rapidamente. Pettigrew (1985) admite que a mudança estratégica é difícil e sugere que é um processo gradual. Em seu estudo de transformação complexa da Imperial Chemical Industries (ICI) ele conclui que:

Este tipo de gerenciamento de processo também necessitava de paciência e perseverança; aguardar até que as pessoas se aposentem para explorar qualquer vácuo da política assim criado; introduzir simpatizantes conhecidos em vez de conhecidos céticos ou oponentes; usar ocasiões de sucessão para combinar portfólios e responsabilidades e integrar o pensamento e a ação em uma área de mudança que, caso contrário, seria facciosa e sem saída; apoiar e aguardar, ou mover o ponto de pressão para mudança para outra área, quando a oposição contínua poderia ter posto em perigo o sucesso de todo o exercício de mudança (PETTIGREW, 1985, p. 458).

Com o mesmo pensamento processual de Pettigrew (1985), Miller (1982 apud Whittington 2002) adota uma posição diferente sugerindo que a mudança deveria ser contida até reunir pressão suficiente para uma revolução completa. Ele ainda argumenta que é melhor evoluir em revoluções episódicas que evoluir gradualmente. Assim:

As organizações muitas vezes comportam-se como termostatos lentos. Elas devem atrasar a mudança de sua estrutura até que uma crise importante se desenvolva. Então, a mudança quantitativa ou revolucionária pode ser exigida para restabelecer a harmonia entre muitos aspectos da estrutura e do ambiente (MILLER, 1982, p. 148, apud WHITTINGTON, 2002, p. 135).

Considerando o pressuposto de que a estratégia é um conceito baseado na estabilidade e em um padrão de comportamento ao longo do tempo, o equilíbrio entre esta estabilidade e a necessidade de mudança é fundamental, tornando-se um grande desafio para os líderes. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2010) argumentam que, mesmo sendo verdade que as estratégias estão constantemente se alterando, as grandes mudanças em orientações estratégicas ocorrem apenas raramente. A teoria quântica de mudança estratégica defende que as organizações adotam dois modos de comportamento distintos a depender das influências e pressões exercidas pelo ambiente de negócio. Na maior parte do tempo, as empresas buscam uma determinada orientação estratégica desenvolvendo melhorias nos produtos, processos ou serviços existentes, mas o ambiente continua em mutação. Quando gradualmente ou repentinamente a empresa perde a sintonia com o ambiente, surge a necessidade de estabelecer um longo e rápido período de mudança evolutiva e, em meio a um tumulto

revolucionário, efetua várias alterações nos padrões estabelecidos (MINTZBERG, 1987, p. 429-430).

Outra perspectiva de mudança estratégica é apresentada por Quinn (1978) ao contrapor a ruptura estratégica com o denominado incrementalismo lógico. O incrementalismo lógico sugere que os processos de mudança estratégica são tipicamente fragmentados, evolucionários e intuitivos (QUINN, 1978), não conflitando com a forma de interação da empresa com o seu ambiente. Ele significa boa administração, consciente e ativa, permitindo aos executivos mesclar análise, política organizacional e necessidades individuais em uma única e coesa direção (MINTZBERG, QUINN, 2001).

Para estudo dos padrões de mudança estratégica será utilizado o modelo proposto por Pettigrew (1987), devendo ser analisados considerando três perspectivas: 1) O contexto é o “porquê” da mudança. No contexto interno, onde todos os membros da organização desempenham os seus papéis, destacam-se a cultura organizacional, o ambiente político e o papel exercido pela liderança, que é fundamental para o sucesso das mudanças estratégicas. No contexto externo são consideradas todas as variáveis ambientais que exercem influência na maneira de operação da empresa, destacando-se as cinco forças competitivas (PORTER, 1986); 2) O conteúdo é “o que” mudou – estratégias que foram alteradas ou implantadas pela empresa; e 3) O processo é o “como” as mudanças estratégicas foram conduzidas na empresa.

As empresas promovem mudanças estratégicas constantemente em função da necessidade de responder as alterações no ambiente, independentemente da forma (incrementais ou revolucionárias) que as mudanças ocorrem. Pettigrew (1987) argumenta que a análise longitudinal contribui para a descoberta de “como” as mudanças ocorrem.

2.2 Contexto interno

O contexto interno refere-se a estrutura organizacional, a cultura corporativa, o contexto político e a estrutura de poder que envolvem as relações internas na empresa por meio das quais as mudanças são implementadas. Decisivo para o sucesso na condução do complexo processo de transformação das empresas o papel da liderança é fundamental no contexto interno. Extrapolando o processo racional e formal da mudança, o líder deve ter habilidade para conduzir os indivíduos ou grupo de indivíduos que buscam influenciar o processo na defesa de seus interesses e compromissos. A liderança deve ter ciência da

interação destas relações internas e possuir habilidade tática para mobilizar em direção às mudanças estratégicas, oferecendo um motivo para convergência dos esforços dos indivíduos que compõem a organização em busca de um objetivo comum (PETTIGREW, 1987).

Sob o ponto de vista mais econômico, o contexto interno pode ser analisado pelo conjunto de atividades, conforme proposto por Porter (1989), e pelos recursos competitivos que detêm, que é a Visão Baseada nos Recursos difundida por Barney (2011);

A cadeia de valores, representada na Figura 2(2), é o instrumento básico para diagnosticar e identificar as vantagens competitivas para que a empresa possa as desenvolver, reter e fortalecer. A cadeia de valor divide a empresa em atividades de apoio e atividades primárias, com o objetivo de aumentar a margem econômica. A empresa desenvolve e mantém as vantagens competitivas executando melhor as atividades estrategicamente importantes ou com custo menor que os concorrentes.



Fonte: PORTER, 1989

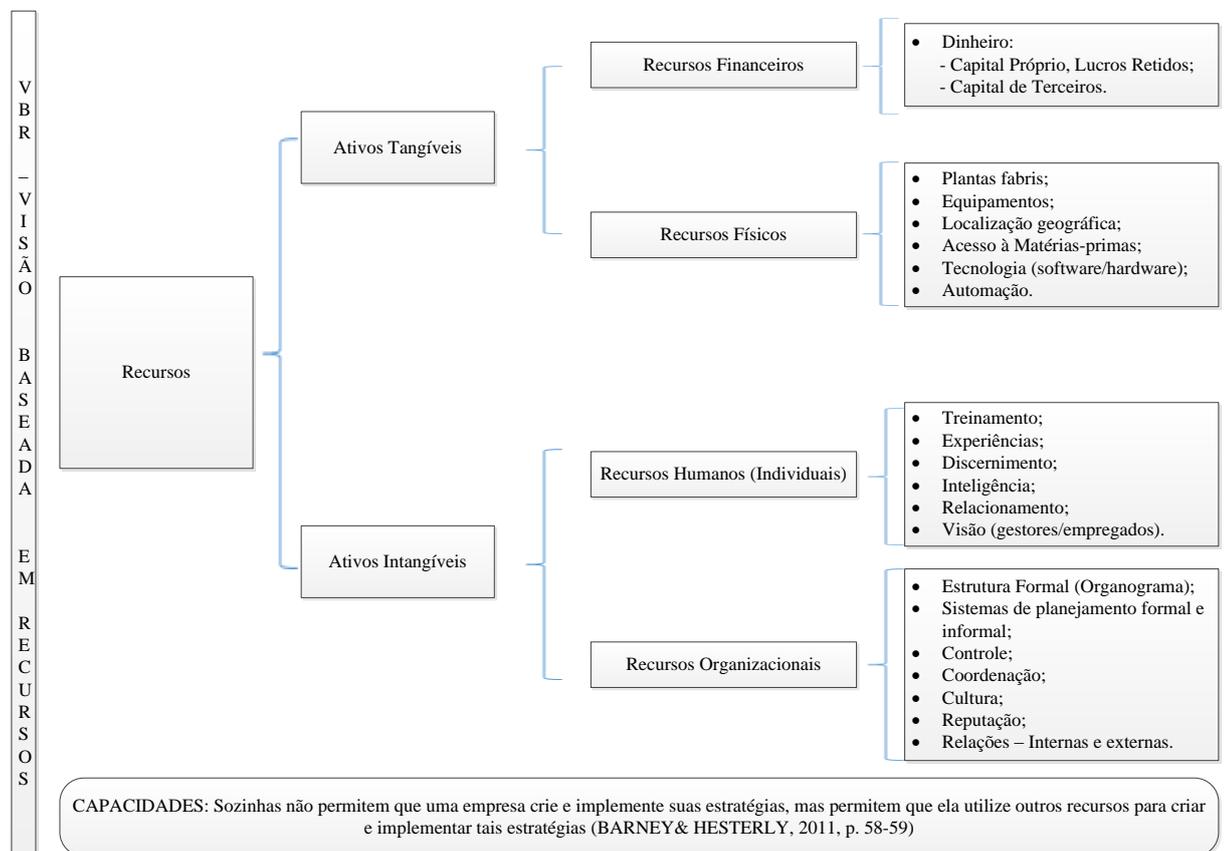
Outra abordagem desenvolvida a partir do trabalho de Edith Penrose (1959) despertou o interesse no estudo da influência dos recursos internos da empresa como fator de sucesso no mundo empresarial. Esta abordagem é a VBR – Visão baseada em recursos, modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades da empresa como fonte de vantagem competitiva (WERNEFELT, 1984, BARNEY, 1991, PETERAF, 1993).

Para compreensão dos diferentes níveis de desempenho de empresas do mesmo setor, suscetíveis as mesmas influências, a VBR foi idealizada por Wernerfelt (1984) no intuito de compreender a maneira com que as empresas utilizam os seus recursos no desenvolvimento e manutenção das suas vantagens competitivas. Por sua natureza, os recursos podem ser

classificados em organizacionais, humanos, físicos e financeiros (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2002). Barney (1991) propôs o modelo VRIO que trata das quatro questões a serem consideradas sobre um recurso ou capacidade na determinação do da sua força competitiva: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

No modelo VBR os recursos são os ativos tangíveis e intangíveis de propriedade da empresa que podem ser usados para criar e implementar estratégias e as capacidades são o subconjunto dos recursos que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla. Na Figura 3(2) apresentam-se os recursos e capacidades no modelo VBR.

Figura 3(2) – VBR – Visão Baseada em Recursos – recursos e capacidades



Fonte: BARNEY & HESTERLY, 2011 (Adaptado).

Duas premissas sobre recursos e capacidades são os pilares do modelo VBR: A heterogeneidade e a imobilidade de recursos. A heterogeneidade de recursos significa que em um determinado mercado algumas empresas podem realizar algumas atividades melhores que outras e a imobilidade de recursos aborda a dificuldade de outras empresas, sem certos

recursos e capacidades, desenvolvê-los e/ou adquiri-los, tornando duradouras as diferenças entre as empresas.

Sobre estas premissas fundamentais da VBR, Barney & Hesterly, 2011, esclarecem que:

Consideradas em conjunto, essas duas premissas permitem explicar porque algumas empresas superam outras, mesmo que estejam todas competindo no mesmo setor. Se uma empresa possuiu recursos e capacidades valiosos que poucas possuem, e se essas poucas empresas consideram muito custoso imitar esses recursos e essas capacidades, a empresa que detém esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável. (BARNEY & HESTERLY, 2011, p.59).

Para identificar as forças e fraquezas internas da empresa, com base no modelo VBR, Barney (1991) desenvolveu o modelo VRIO, com as seguintes características:

- Valor: Recursos valiosos que permitem a empresa explorar uma oportunidade e/ou neutralizar uma ameaça externa;
- Raridade: Fonte das vantagens competitivas são os recursos controlados por poucas empresas concorrentes;
- Imitabilidade: Dificuldade das empresas que não possuem os recursos para obtê-los ou desenvolvê-los;
- Organização: Aborda a organização da empresa para que possa dar suporte a utilização dos seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar.

O Quadro 1(2) a seguir apresenta o modelo, para aplicação prática, de identificação das forças e fraquezas internas da empresa com base nas questões de valor, raridade, imitabilidade e organização. Desta forma pode-se entender o potencial de retorno gerado pela exploração correta dos recursos e capacidades internas da empresa, além da compreensão das implicações competitivas, forças e fraquezas.

Quadro 1(2) – O modelo VRIO e sua relação com as forças e fraquezas organizacionais

Um recurso ou uma capacidade é:				
Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-x-	-x-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-x-	↑	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Um recurso ou uma capacidade é:				
Não	-x-	-x-	Não	Fraqueza
Sim	Não	-x-	↑	Força
Sim	Sim	Não	↓	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: BARNEY & HESTERLY, 2011, p. 72 (Adaptado).

Assim, os recursos são fundamentais para o estabelecimento de vantagem competitiva, dentre eles deve ser ressaltado a liderança. Os líderes são considerados fundamentais para o sucesso do processo de mudança estratégica nas empresas (PETTIGREW, 1987; SCHEIN, 1992; COVEY, 1996; KOTTER, 1997, 2000; DRUCKER, 2001; BENNIS E NANUS, 2003; DORNELAS, 2012). O papel da liderança e as habilidades necessárias à condução do processo de mudança serão tratados a seguir.

2.2.1 O empreendedor, liderança e o contexto interno

Duas das características mais importantes do contexto interno estão associadas ao empreendedor e a própria liderança, os quais não são excludentes entre si. Considerado por Schumpeter (1934) o motor do capitalismo, o empreendedor é a pessoa com uma ideia de negócio, que por meio da sua visão e criatividade contribui para o crescimento econômico fazendo coisas novas ou fazendo as coisas de maneira diferente. Fundamental para a geração de riqueza o empreendedor, como líder e condutor de mudança organizacional, é reconhecido como agente de transformação e o seu papel é fundamental para a condução dos empreendimentos em um ambiente turbulento e cada vez mais competitivo.

Bennis e Nanus (2003) consideram a liderança como a força principal por trás das empresas de sucesso, capaz de desenvolver visões, criar organizações e mobilizá-las em direção da visão e ainda conduzir a mudança para uma nova visão. O líder, neste contexto, é aquele que compromete as pessoas e as conduz à ação, com capacidade para converter seguidores em líderes, estes considerados agentes de mudança, denominando este processo como liderança transformadora.

Kotter (1997, 2000) considera que liderança é lidar com a mudança. O líder é o responsável pelo desenvolvimento de visão, estratégias e mobilização de pessoas para colocar a mudança em prática, independente dos obstáculos que vierem a surgir. A liderança, contrária ao gerenciamento que age através da hierarquia e dos sistemas, funciona através das pessoas e da cultura organizacional. No Quadro 2(2), a seguir são enumeradas algumas características que diferenciam o líder do administrador – gerente. Sem líderes suficientes, a visão, comunicação e *empowerment* que representam o núcleo de uma transformação simplesmente não acontecerão de forma satisfatória ou rápida o bastante para atender as necessidades e expectativas (KOTTER, 1997).

Quadro 2(2) – Líder x Administrador - gerente

LÍDER	ADMINISTRADOR – GERENTE
Lidar com a mudança	Lidar com a complexidade
Definir uma direção	Elaborar planos e orçamentos
Alinhar pessoas	Organizar e reunir pessoal
Motivar pessoas	Solucionar problemas

Fonte: KOTTER (2000), adaptado

O empreendedor, na opinião de Drucker (2001), considera a mudança como norma e que com ela podem surgir oportunidades de negócio. Está sempre em busca de oportunidades para inovar, criar mudanças e assumir riscos utilizando a sua criatividade e talento para criar visões e mobilizar seguidores para alcançar seus objetivos.

Dornelas (2012) sugere que o empreendedor é aquele que identifica uma oportunidade e cria um negócio, assumindo os riscos de sucesso do empreendimento. O autor identifica os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: tem paixão pelo que faz e iniciativa para criar um novo negócio; é transformador e tem a capacidade de utilizar com criatividade os recursos disponíveis, e aceita assumir riscos, incluindo a possibilidade de fracasso. Ele sugere ainda

algumas características presentes nos empreendedores de sucesso, conforme pode-se observar no Quadro 3(2) a seguir.

Quadro 3(2) – Características dos empreendedores de sucesso

CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES DE SUCESSO	
São visionários	Sabem tomar decisões
São indivíduos que fazem a diferença	Sabe explorar ao máximo as oportunidades
São determinados e dinâmicos	São dedicados
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	São independentes e constroem o próprio destino
Ficam ricos	São líderes e formadores de equipe
São bem relacionados (networking)	São organizados
Planejam	Possuem conhecimento
Assumem riscos calculados	Criam valor para a sociedade

Fonte: DORNELAS (2012), adaptado

O líder do futuro, para obter sucesso, deverá desenvolver uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios e três funções básicas, quais sejam (COVEY, 1996): a) **EXPLORAR** que refere-se ao caminho estratégico da companhia dando um sentido maior de futuro, através de uma visão e missão instigante e desafiadora vinculando seu sistema de valor e sua visão às necessidades dos clientes e de outros grupos de interesse; b) **ALINHAR** que consiste em assegurar que a organização, sua estrutura e processos sejam voltados para atender a missão e a visão de atender as necessidades dos clientes e demais grupos de interesse; e c) **DAR AUTONOMIA** (*empowerment*) as pessoas que possuem talento, habilidade, inteligência e criatividade para que possam contribuir para o sucesso da organização.

Schein (1992) ressalta que os desafios dos líderes de criar, construir, manter e mudar (evoluir) as organizações para novas formas permanecerão os mesmo e destaca algumas características essenciais aos líderes do futuro:

Níveis extraordinários de percepção e compreensão das realidades do mundo e de si mesmos; níveis extraordinários de motivação [...]; força emocional para gerenciar a própria ansiedade e a dos outros [...]; novas habilidades para analisar premissas culturais, identificar premissas funcionais e disfuncionais e desenvolver processos que ampliem a cultura através da construção baseada em pontos fortes e elementos funcionais; disposição e capacidade de

envolver os demais e evocar sua participação [...]; disposição e capacidade para compartilhar poder e controle segundo o conhecimento e as habilidades das pessoas, ou seja, permitir e incentivar o florescimento da liderança por toda a organização (SCHEIN, 1992 IN HESSELBEIN, GOLDSMITH, BECKHARD, 1996, p.89).

Por fim, o GEM - Global Entrepreneurship Monitor, projeto de pesquisa criado em 1999, fruto de uma parceria entre o Babson College e o London Business School, define empreendedorismo como qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou um novo empreendimento ou a expansão de um empreendimento já existente por um indivíduo, uma empresa ou empresas já estabelecidas. O relatório do GEM enumera algumas características do empreendedor potencial, a saber: vê oportunidades; tem conhecimento e habilidades; não tem medo do fracasso e possui atitude positiva (ANDREASSI, 2011).

Evidencia-se assim a importância da liderança, enquanto recurso estratégico, para o estabelecimento de vantagem competitiva. Na próxima seção, o contexto externo é abordado por exercer forte influência sobre as empresas, atuando como propulsor das mudanças. Na difícil missão de antecipar e/ou adaptar a estas tendências do ambiente a busca pela compreensão destas é fundamental para a formação das estratégias que garantirão o sucesso das empresas ao longo do tempo.

2.3 Contexto externo

O contexto externo envolve o ambiente de negócio em que a empresa está inserida incluindo o macroambiente e o ambiente competitivo, afetando-a de maneira semelhante, conforme pode ser observado na Figura 4(2) a seguir.

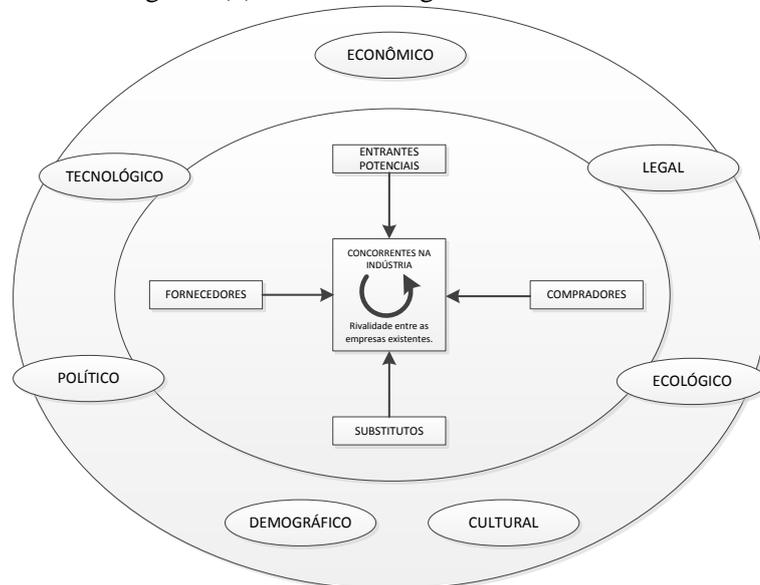
No primeiro caso encontram-se as dimensões política, tecnológica, econômica, legal, ecológica, demográfica e cultural. O segundo caso contempla o modelo das cinco forças de Porter (1986) que apresenta, de forma resumida, as seguintes conceituações:

- Ameaça dos novos entrantes: injetam novas capacidades e forte disposição para conquista de mercado pressionando para baixo os preços e consequentes margens dos produtos.
- Poder dos fornecedores: fornecedores exclusivos retêm a maior parte da criação de valor cobrando preços elevados e transferindo custos para as indústrias.

- Poder dos clientes: podem forçar os preços para baixo, exigir maior e melhor nível de serviços, jogar os concorrentes uns contra os outros reduzindo as margens do setor.
- Ameaça de substitutos: os substitutos atendem as necessidades do mercado de forma idêntica ou semelhante a dos produtos por meios diferentes.
- Rivalidade entre os concorrentes existentes: refere-se a disputa por posição com a utilização de táticas para manter-se na liderança – guerras de preços, publicidade, lançamentos de novos produtos, introdução de novos serviços agregados aos produtos, garantias aos clientes etc..

As mudanças no ambiente externo exercem forte influência sobre o comportamento das empresas interferindo diariamente nas decisões dos dirigentes sobre o presente e futuro das mesmas. Inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo elas necessitam se adaptar aos novos cenários, com velocidade e assertividade na busca da manutenção e desenvolvimento de vantagens competitivas reconhecidas pelos mercados em que atuam mantendo a intenção de compra dos consumidores e a rentabilidade em longo prazo.

Figura 4(2)- Ambiente organizacional



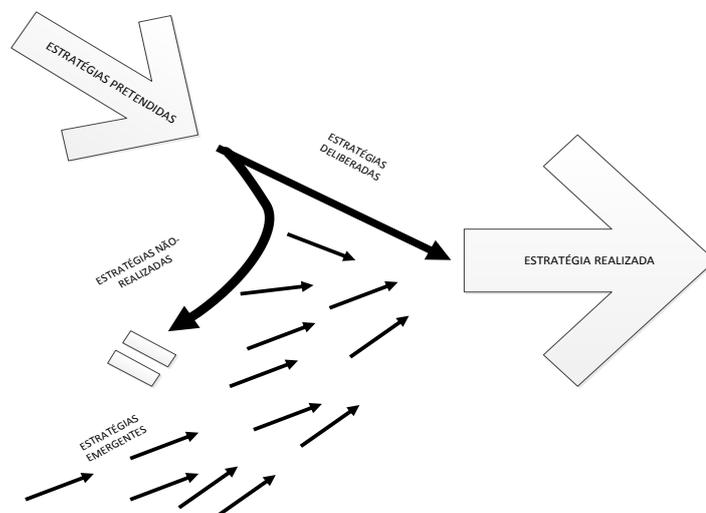
Fonte: Autor (2012) adaptado de Hall (2004) e Porter (1986)

2.4 Processo de escolha

O processo, relacionado ao “como” a mudança ocorre, aborda o processo de criação e execução das estratégias. É considerado por Pettigrew (1987) como uma sequência contínua e interdependente de ações, reações e eventos que procuram levar a organização de um estado atual para um estado futuro desejado. Destaca-se a importância de promover a capacidade de lidar com as mudanças e o poder de influenciar os envolvidos como fundamental para o sucesso da implementação de estratégias de sucesso.

Na visão de Mintzberg (2001), estratégia é um plano preparado minuciosamente (portanto um processo) com vistas a conseguir alcançar um objetivo futuro. As estratégias possuem duas características essenciais: são definidas antes das ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente. Para abranger o comportamento resultante da realização das estratégias, ele propõe a definição de estratégia como padrão, especificamente um padrão em um fluxo de ações, sendo a consistência do comportamento pretendido ou não. Se o plano for rotulado como estratégia pretendida e o padrão como estratégia realizada, podem-se identificar as estratégias deliberadas anteriormente e as estratégias emergentes cujos padrões se desenvolveram sem planejamento prévio, ou a despeito das planejadas que não foram realizadas, conforme podem ser observadas na Figura 5(2), a seguir.

Figura 5(2)- Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: MINTZBERG, 2001, p.29

A essência da estratégia, segundo Mintzberg e Quinn (2001), é construir uma posição forte e flexível de maneira seletiva, para que as metas possam ser alcançadas, mesmo com a imprevisibilidade das forças externas (meio ambiente).

Na visão de Mintzberg e Quinn (2001), os processos de mudanças estratégicas bem administradas raramente se assemelham aos planos deliberados anteriormente pela empresa. Os processos de mudança estratégica são tipicamente fragmentados, evolucionários e intuitivos, sendo que a verdadeira estratégia está no meio entre as estratégias deliberadas e a estratégia realizada. A estratégia evolui na medida em que a empresa sofre as influências do ambiente externo e toma as decisões internas na busca da realização dos seus objetivos. De Witt & Meyer (2004) argumentam que as estratégias deliberadas e emergentes são totalmente opostas. Enquanto as deliberadas são rígidas e inflexíveis, as emergentes são flexíveis e buscam as oportunidades para maximizar os resultados da organização.

No clássico *Safári da Estratégia*, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2010) defendem que a estratégia deliberada foca o controle, certificando que as ações planejadas sejam executadas e a estratégia emergente foca o aprendizado estratégico reconhecendo a capacidade da organização de experimentar. A estratégia emergente resulta dos esforços de um grande líder ou de uma equipe gerencial. A rigor tipos de estratégia podem ser relacionados às características de seu processo de escolha, conforme resumido no Quadro 4 (2).

Quadro 4(2) – Tipos de estratégia e características do processo de escolha

TIPO DE ESTRATÉGIA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE ESCOLHA
Planejada	Originadas em planos formais - mais deliberadas
Empreendedora	Originadas na visão pessoal de um único líder - amplamente deliberadas
Ideológica	Originadas em crenças comuns - bastante deliberadas
Guarda-chuva	Originadas em restrições. A liderança estabelece limites ou alvos dentro dos quais outros agentes respondem as suas experiências ou preferências. - deliberadamente emergentes
Processo	Originadas no processo. A liderança controla os aspectos processuais e os aspectos de conteúdos são delegados a outros agentes - deliberadamente emergentes
Desarticulada	Originadas em enclaves e empreendimentos não tão ligados ao restante da organização – emergentes
Consenso	Originadas em consenso dos agentes - bastante emergentes
Imposta	Originadas no ambiente que dita os padrões - principalmente emergentes

Fonte: MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL (2010, p. 188), adaptado

Por fim, os autores sugerem a existência de 10 escolas de pensamento estratégico, relacionados com a visão do processo de escolha, conforme pode ser observado no Quadro 5(2) a seguir.

Quadro 5(2)- Escolas de administração estratégicas

ESCOLA	VISÃO DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA
A Escola do Design	Formulação de estratégia como um processo de concepção
A Escola do Planejamento	Formulação da estratégia como um processo formal
A Escola do Posicionamento	Formulação da estratégia como um processo analítico
A Escola Empreendedora	Formulação da estratégia como um processo visionário
A Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental
A Escola do Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente
A Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação
A Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo
A Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo
A Escola da Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação

Fonte: MINTZBERG, 2010, p.20-21

A análise detalhada das escolas propostas evidencia que a mais adequada para a análise do tema da dissertação é a escola empreendedora, conforme pode ser observado na próxima subseção, em especial no Quadro 5(2),

2.4.1 A escola empreendedora e o processo de escolha

Na visão da Escola Empreendedora, a formulação da estratégia é vista como um processo visionário. Ela foca o processo de formulação estratégica no líder único, enfatizando também os mais inatos dos processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. O conceito mais central desta escola é a VISÃO como uma representação mental da estratégia, criada ou expressa na cabeça do líder (empreendedor). Nesta escola a perspectiva estratégica é menos coletiva e mais pessoal – obra do líder, que através do compartilhamento da sua visão fornece a direção à companhia. A estratégia empreendedora é ao mesmo tempo deliberada em suas linhas amplas e emergentes em seus detalhes para que os mesmos possam ser adaptados ao longo da execução (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2010). Joseph Schumpeter foi o autor seminal que colocou em evidência no pensamento econômico o

empreendedor. Para Schumpeter (1967) apud Barbosa (2008), fazer coisas novas ou fazer as coisas de uma nova maneira é fundamental e o empreendedor é a figura responsável por absorver os riscos do negócio. A característica principal do empreendedor é a inovação, portanto o líder só pode ser considerado empreendedor quando inova. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2010, p.136) sugerem quatro características da abordagem dos empreendedores na geração das estratégias, a saber:

(1) no critério empreendedor, a geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades; (2) na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal; (3) a geração de estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para frente, em face da incerteza; (4) o crescimento é a meta dominante da organização empreendedora.

No Quadro 6(2), a seguir, resume-se as principais premissas da escola empreendedora de formulação estratégica.

Quadro 6(2) – Premissas da escola empreendedora de formulação estratégica

ESCOLA	PREMISSAS
Escola empreendedora	<p>A estratégia existe na mente do líder – senso de direção de longo prazo, visão de futuro;</p> <p>Processo de formulação da estratégia semiconscente, enraizado na experiência e intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento;</p> <p>O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo o controle pessoal da implementação, para ser capaz de promover alguma mudança em caso de necessidade;</p> <p>A visão estratégica é maleável e a estratégia empreendedora tende a ser deliberada na visão global e emergente no desdobramento implantação;</p> <p>A organização é igualmente maleável com estrutura simples sensível as diretrizes do líder que tem ampla liberdade de manobra;</p> <p>A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição do mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.</p>

Fonte: MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL (2010), p. 144, adaptado

A estratégia está na cabeça do empreendedor explicitada como visão de longo prazo, dando senso de direção à organização. Ela é flexível e se adapta às mudanças de acordo com a necessidade sempre com foco no objetivo final.

Para Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2010) a escola empreendedora nasceu da economia. Schumpeter (1934) já destacava o empreendedor como peça fundamental para impulsionar a economia. A criatividade e visão de longo prazo aliada a vocação para assumir

risco e colocar em prática suas ideias produzem lucro e movimentam a economia. Procura-se esclarecer a contribuição dos empreendedores (visão e criatividade) para o desenvolvimento do capitalismo. Em suas palavras:

O que fizeram os empreendedores? Eles não acumularam bens, não criaram meios de produção, mas empregaram os meios de produção existentes de maneira diferente, mais apropriada, mais vantajosa. Eles “implantaram novas combinações”. [...] E seu lucro, o excedente, ao qual nenhuma dívida corresponde, é um lucro empreendedor (SCHUMPETER, 1934 apud MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2010, p.129).

Após abordar o processo de mudança, o contexto interno e externo e o processo de escolha, apresenta-se na próxima seção, o conteúdo das estratégias.

2.5 Conteúdo

O conteúdo, relacionado ao “o quê” da mudança, refere-se às estratégias da empresa envolvendo às áreas onde as mudanças são necessárias e implementadas, de acordo com as necessidades da organização e prioridades definidas pela liderança. Com base em suas necessidades para conquistar e manter posições competitivas traduzidas em reconhecimento de valor pelos clientes, as mudanças podem envolver alterações na estrutura da empresa, na capacitação de mão-de-obra, em decisões referentes à localização, abertura de filiais, contratação de novas tecnologias, lançamento ou alterações em produtos e até mesmo a mudança da cultura empresarial.

Face às constantes mudanças no ambiente externo da empresa, a administração por objetivos, isoladamente, passou a ser insuficiente para conduzir a empresa no processo de adaptação ao novo ambiente empresarial, cujo ciclo de mudanças é cada vez mais veloz. Este ambiente empresarial, mais competitivo, traz novos desafios, ameaças e oportunidades em um intervalo e tempo cada vez menor. Para guiar a empresa neste cenário, as novas regras e diretrizes para decisão que conduzem o processo de desenvolvimento da empresa são chamadas de estratégia (ANSOFF, 1990).

Segundo Henderson (1980), a concorrência estratégica não é um assunto novo, desde que a raça humana passou a combinar inteligência, imaginação e recursos acumulados para

coordenar as ações e comportamentos em assuntos de guerra. Ele utiliza Darwin para esclarecer o processo de competição entre as empresas. Na opinião do autor:

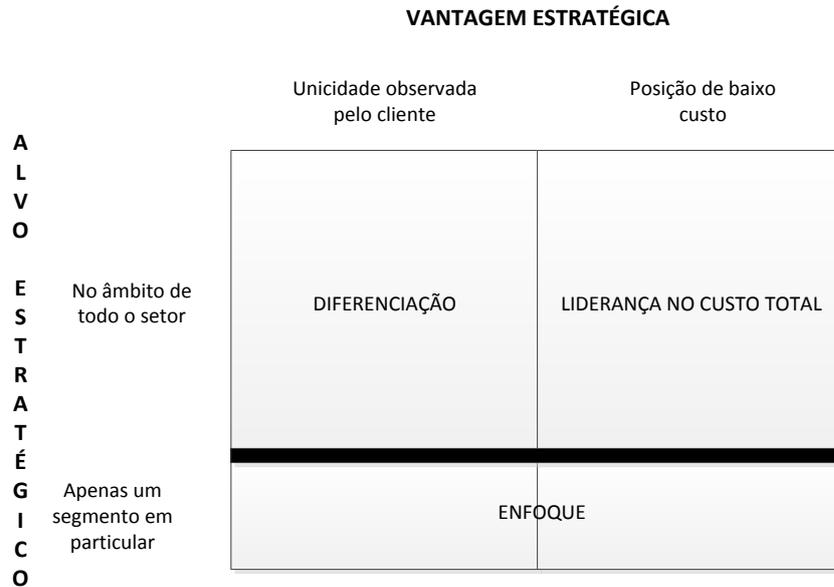
Os competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir – tanto nos negócios quanto na natureza. Cada um precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única. A existência indefinida de uma variedade de competidores é uma demonstração em si mesma de que as vantagens de cada um sobre os demais são mutuamente exclusivas. Podem até parecer, mas no fundo são de espécies diferentes (HENDERSON, 1980, p.4-5 in STALK JR; STERN, 2002).

O propósito da estratégia competitiva é ser diferente. O que significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores (PORTER, 2009, p.43). O grande desafio das empresas para superar os seus concorrentes e satisfazer as necessidades do público envolvido com o empreendimento é buscar vantagens competitivas sustentáveis em longo prazo. Quanto maior o grau de dificuldade de imitação destas vantagens, mais sustentável a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

O objetivo da estratégia, segundo Porter (1989), é a busca de uma posição competitiva para a empresa, garantida pelas vantagens competitivas sustentáveis conquistadas que permitem a entrega de mais valor aos clientes. Porter (1986) argumenta ainda que o sucesso de uma estratégia depende da capacidade de relacionar a empresa com o meio ambiente e destaca a ampliação da visão para incluir na análise estratégica, além dos concorrentes diretos os clientes, os fornecedores, a rivalidade existente, os produtos substitutos e os novos entrantes.

Três estratégias genéricas são propostas por Porter (1986) para superar os concorrentes, com potencial de sucesso, a saber: Liderança no custo total, Diferenciação e Enfoque, conforme mostra a Figura 6(2) a seguir:

Figura 6(2)- As estratégias genéricas de competição



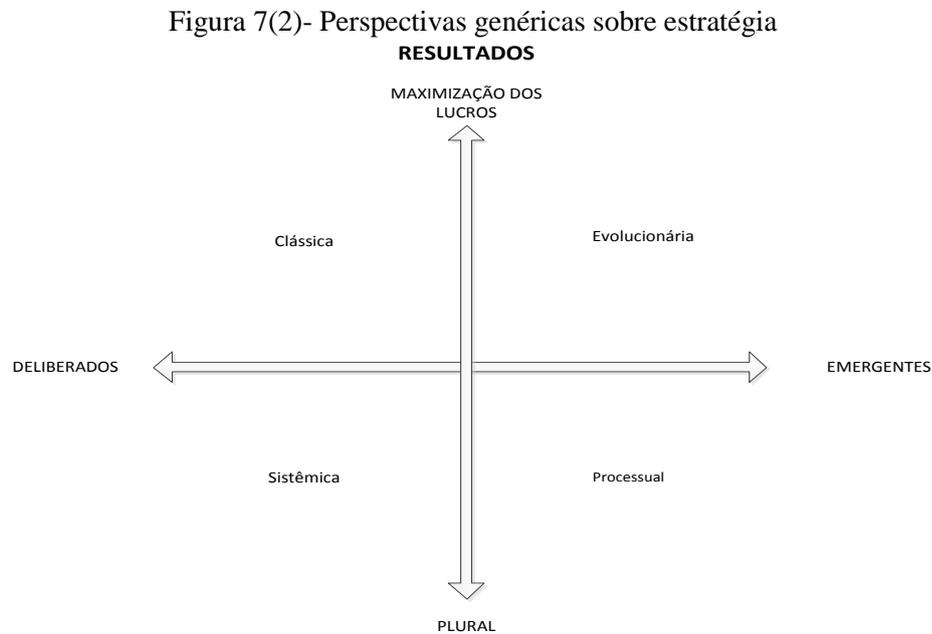
Fonte: PORTER, 1986, p. 53.

A liderança no custo total exige uma formatação de negócios que busque o ganho eficiente de alta escala produtiva implicando na redução dos custos de produção, tonando-se o tema central desta estratégia o baixo custo em relação aos seus concorrentes. A estratégia de diferenciação objetiva oferecer ao mercado um produto ou serviço com características exclusivas obtendo retornos acima da média do setor. A estratégia de enfoque consiste em focar um determinado grupo comprador, um segmento de mercado ou um mercado geográfico. Com a estratégia de enfoque, a empresa pode atingir a diferenciação por satisfazer as necessidades do mercado-alvo melhor que os concorrentes com foco ampliado e custos mais baixos para conquista e atendimento a este mercado, ou ambos.

Whittington (2002), em sua obra “O que é estratégia”, apresenta quatro tipos genéricos. Eles são: a clássica, a evolucionária, a processualista e a sistêmica:

A abordagem Clássica, a mais antiga e a ainda a mais influente, conta com os métodos de planejamento racional predominante nos livros. [...] a abordagem Evolucionária se apoia na metáfora fatalista da evolução biológica, mas substitui a disciplina do mercado pela lei da selva. Os Processualistas dão ênfase à natureza imperfeita da vida humana, e acomodam pragmaticamente a estratégia ao processo falível tanto das organizações quanto dos mercados. [...] a abordagem Sistêmica é relativista, considerando os fins e os meios da estratégia como ligados, sem escapatória, às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve (WHITTINGTON, 2002, p. 2).

Estes tipos se diferenciam fundamentalmente em duas dimensões – resultados da estratégia (maximização dos lucros/plural) e os processos pelos quais ela é levada a termo (deliberados/emergentes), conforme pode ser observado na Figura 7(2), a seguir.



Fonte: WHITTINGTON, 2002, p.3

Assim, cada abordagem apresenta uma resposta diferente para o que é estratégia. Para as clássicas, estratégia é o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar as vantagens de longo prazo. Para as evolucionárias, em função da natureza hostil dos mercados, a sobrevivência prolongada não pode ser planejada. Os processos competitivos selecionam as mais aptas a sobreviver, portanto, do ponto de vista evolucionário é o mercado que faz as escolhas mais importantes, assim as estratégias bem-sucedidas emergem quando o processo de seleção natural faz seu julgamento. Na ótica das processualistas, a estratégia emerge mais de um processo pragmático de aprendizagem e comprometimento do que de uma série de grandes passos. Para a abordagem sistêmica, a estratégia depende dos sistemas sociais específicos onde a organização está inserida, conforme resumido pelo Quadro 7(2).

Quadro 7(2) - As principais características das quatro abordagens

	CLÁSSICA	PROCESSUAL	EVOLUCIONÁRIA	SISTÊMICA
ESTRATÉGIA	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
JUSTIFICATIVA	Maximização do Lucro	Vaga	Sobrevivência	Local
FOCO	Interna (planos)	Interna (política / cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
PROCESSOS	Analítica	Negociação / Aprendizagem	Darwiniana	Social
INFLUÊNCIAS-CHAVE	Economia / Militarismo	Psicologia	Economia / Biologia	Sociologia
AUTORES-CHAVE	Chandler; Ansoff; Porter	Cyert & March; Mintzberg; Pettigrew	Hannan & Freeman; Williamson	Granovetter; Whitley
SURGIMENTO	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Fonte: WHITTINGTON, 2002, p. 46

A definição de estratégia proposta por Ansoff (1990) determina como sendo um dos vários conjuntos de regras de decisão que orienta o comportamento de uma empresa – padrões de desempenho (metas), regras para orientar o relacionamento com o ambiente externo (estratégias de negócios), regras para estabelecer as relações e processos internos (estratégias administrativas) e as regras pelas quais a empresa conduz suas atividades no dia a dia (políticas operacionais).

Outro conceito semelhante de estratégia é o de Andrews (1980):

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção destas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar aos seus acionistas, funcionários e comunidades (ANDREWS, 1980, in MINTZBERG & QUINN, 2001, p.58).

A estratégia demanda uma série de definições em função da sua complexidade, conforme proposta de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2010). As cinco definições de estratégia apresentadas por Mintzberg & Quinn (2001) são: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Destarte, os conceitos de estratégia de acordo com os 5 P's propostos são: a)

estratégia é um plano conscientemente construído para buscar um objetivo futuro; e como plano, b) uma estratégia pode ser um pretexto para enganar um concorrente; c) estratégia também é um padrão, garantindo um comportamento consistente ao longo do tempo; d) estratégia é posição, isto é, inserção de determinados produtos em determinados mercados; por fim, e) estratégia é perspectiva, isto é, a maneira de como a empresa realiza suas atividades.

De forma similar, Quinn (2001) define estratégia como padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma empresa em um todo coerente e organizado. As estratégias podem ser encaradas como afirmações *a priori* para orientar providências ou resultados *a posteriori* de um comportamento decisório real.

Hax & Majluf (1996, p.14) *apud* Boaventura & Fischmann (2003, p. 8) identificaram nove dimensões para o conteúdo da estratégia: determinar e revelar os propósitos da organização em termos de objetivos de longo prazo, planos de ação e prioridades na alocação de recursos; selecionar os negócios onde a empresa irá atuar; procurar como alcançar vantagens competitivas sustentáveis por responder apropriadamente às oportunidades e ameaças do ambiente e aos pontos fortes e fracos da empresa; identificar as tarefas gerenciais distintas dos vários níveis hierárquicos; um padrão de decisões integrado e coerente, definição da natureza das contribuições econômicas ou não aos *stakeholders*; expressar a intenção estratégica da empresa; objetivar a criação e o desenvolvimento das competências essenciais da empresa; e ser o meio de investir seletivamente nos recursos tangíveis e intangíveis para desenvolver as capacitações que assegurem a sustentação da vantagem competitiva.

Boaventura & Fischmann (2003) também propuseram uma classificação para o conteúdo da estratégia relacionando os tipos a diversos autores da área de estratégia, conforme pode ser observado no Quadro 8(2). Os autores identificaram que as estratégias podem ser agrupadas em um ou mais dos seguintes tipos: estratégia pelos objetivos; estratégia pela vantagem competitiva; estratégia pela competência essencial e estratégia pela interação com competidores.

Quadro 8(2) – Classificação do conteúdo das estratégias

TIPOLOGIA	DESCRIÇÃO	AUTOR	ANO
Objetivos	Relaciona as estratégias com objetivos ou metas, como em uma relação causa-efeito, ou seja como se a estratégia estivesse imbuída de empregar os meios existentes para atingir determinados objetivos. CHANDLER (1962) define estratégia como a determinação das metas e dos objetivos básicos de uma empresa para o longo prazo, assim como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para atingir essas metas.	Chandler	1962
		Learned et al.	1965
		Ackoff	1970
		Andrews	1971
		Rhenman	1973
		Rumelt	1974
		Drucker	1977
		Lorange & Vancil	1977
		Steiner & Miner	1977
		Miles & Snow	1978
		Christensen et al.	1978
		Hofer & Schendel	1978
Fahey & Randall	1998		
Johnson & Scholes	1999		
Bethlem	2001		
Vantagem competitiva	O pressuposto é que a estratégia deve estar orientada para alcançar e manter uma vantagem competitiva. PORTER (1985) deixa explícita a relação entre vantagem competitiva e estratégia, esclarecendo que os dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados levam a três estratégias genéricas.	Porter	1980
		Andrews	1987
		Henderson	1989
		Hax & Majluf	1991
		Pfeffer	1998
Fahey & Randall	1998		
Competência essencial	Uma visão de que eventuais vantagens competitivas, ou ainda vantagens na interação com oponentes, serão decorrentes das competências essenciais da organização. HAMEL & PRAHALAD (1995) enfatizam tais aspectos da estratégia, os relativos às competências essenciais, além de também salientarem a importância de se pensar no futuro, e citam que é preciso uma arquitetura estratégica que elabore a planta para a construção de competências necessárias para dominar os mercados futuros.	Hofer & Schendel	1978
		Andrews	1987
		Quinn	1992
		Werther & Kerr	1995
		Hamel & Prahalad	1995
Interação competidores	A ideia de inter-relação entre estratégia e a interação com os competidores. Priorizam a questão das ações e reações dos competidores, ou seja acreditam que uma estratégia não possa existir sem considerar como de forma mútua a empresa afeta seus oponentes e é por eles afetada. Suas raízes na Teoria dos Jogos publicada em 1944 por VON NEUMANN & MORGENSTERN (1953) que conceberam estratégia como um plano complexo em que são explicadas quais as opções adequadas para cada tipo de situação possível.	Von Neumann & Morgenstern	1944
		Simon	1947
		Newman	1950
		Schelling	1960
		Allison	1971
		Quinn	1992
		Dixit & Nalebuff	1991
		Zaccarelli	2000

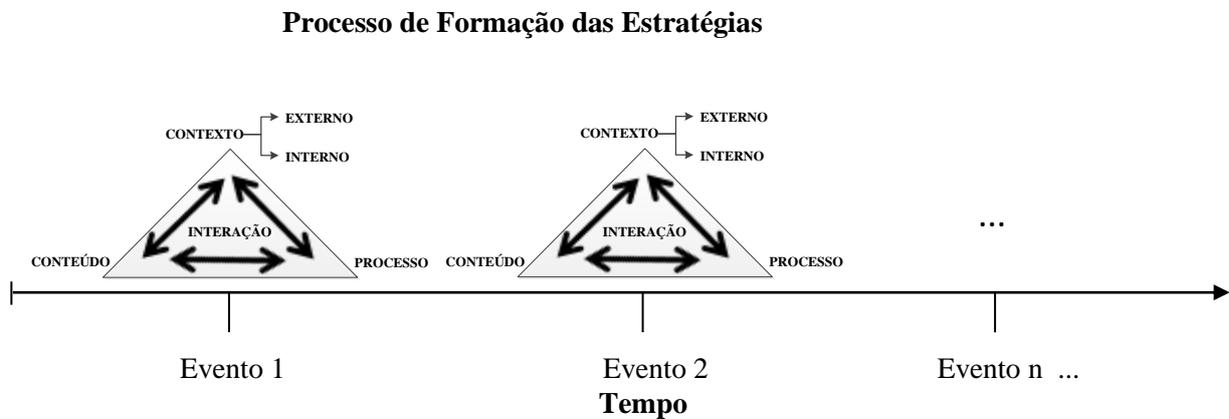
Fonte: BOAVENTURA & FISCHMANN (2003), adaptado

Após discorrer sobre estratégia abordando as forças competitivas e a influência do ambiente na determinação das estratégias organizacionais e da VBR com foco na utilização dos recursos e capacidades internos da empresa para obtenção de vantagem competitiva sustentável é apresentado a seguir o modelo conceitual de análise desta dissertação.

2.6 Proposição do modelo conceitual

O modelo conceitual de análise proposto na dissertação inclui as quatro dimensões propostas por Pettigrew (1987), quais sejam: contexto interno, contexto externo, processo de escolha e conteúdo, analisado ao longo do tempo identificado por meio de eventos relevantes ocorridos na Pamesa do Brasil S.A. desde sua fundação em 1999. Graficamente, propõe-se o seguinte modelo conceitual (Figura 8(2)):

Figura 8(2) – Modelo conceitual proposto



Fonte: Autor (2013).

2.7 Trabalhos semelhantes em outros contextos

No desenvolvimento desta dissertação aprofundou-se a pesquisa em trabalhos acadêmicos que abordam o tema estratégia empresarial e mudança estratégica. Foram utilizadas pesquisas via internet em diversos portais, e, em especial nos portais da ANPAD e no Periódico CAPES. Diversos artigos sobre estratégia empresarial foram consultados, incluindo a tese de doutorado de Carlos Ricardo Rossetto “Adaptação estratégica

organizacional: um estudo multicaso na indústria da construção civil – setor de edificações”; e a dissertação de mestrado de 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), UFSC, Florianópolis-2004”.

Foram utilizados também artigos, dissertações e teses do âmbito da Câmara de Estudos de Estratégias Empresariais – CEO, vinculado ao PROPAD liderado pelo professor Walter Fernando Araújo de Moraes, Ph.D. As principais linhas de pesquisas desenvolvidas pelo CEO são: Estratégia e Desempenho Organizacionais, Formação de Estratégias e Aprendizagem de Líderes, Gestão da Cadeia de Suprimentos e Gestão de Responsabilidade Social. Diversos trabalhos foram selecionados para leitura, destacando-se as dissertações de mestrado de Gabriela Lins Barbosa, intitulada de “Análise do Processo de Formação das Estratégias Internacionais da Acumuladores Moura S.A., UFPE, Recife-2008”; de Yákara Vasconcelos Pereira, intitulada “Processo de formação de estratégias da Accor Hotels do Brasil de 1974 a 2004”, UFPE, Recife-2006”; e a de Brigitte Renata Bezerra de Oliveira, intitulada “Análise do processo de formação de estratégias internacionais da fruticultura brasileira: o caso do Grupo Fruitfort”, UFPE, Recife 2007, além da tese de Erica Piros Kovacs, intitulada “O processo de internacionalização de empresas do Nordeste: proposição de um framework”, UFPE, Recife 2009.

3 História da cerâmica

Do grego “Kéramus” (“argila queimada”), a cerâmica é um material de grande resistência resultante da manipulação da argila e do fogo. Segundo a Anfacer (2012), as peças de cerâmicas mais antigas conhecidas pelo homem têm origem no Japão. Apesar de não existir consenso entre os historiadores, estima-se que a arte de manufatura de peças cerâmicas deixou o Japão, espalhando-se pela Europa e Ásia no período entre 26.000 AC a 5.000 AC. A cerâmica com características industriais surgiram somente na antiguidade nos grandes centros comerciais.

A Enciclopédia Itaú Cultural de Artes Visuais (2006) classifica a cerâmica de acordo com o material e a técnica empregada como:

- Terracota (peça de argila cozida no forno, sem ser vidrada, embora, às vezes, pintada);
- Cerâmica vidrada (cuja modalidade mais conhecida é o azulejo);
- Grés (cerâmica vidrada, às vezes pintada, feita de pasta de quartzo, feldspato, argila e areia);
- Faiança (louça fina obtida de pasta porosa cozida a altas temperaturas, envernizada ou revestida de esmalte sobre o qual se pintam motivos decorativos).

No ocidente, por volta dos séculos XV e XVI, surgem as primeiras tentativas de emprego de cerâmica na arquitetura, com a utilização de azulejos para valorização dos ambientes e fachadas das construções.

No Brasil, a utilização de técnicas mais avançadas de cerâmica têm seus registros na ilha de Marajó, contudo, estudos apontam a presença de peças de cerâmicas menos elaboradas em outras regiões da Amazônia. Com a chegada dos portugueses, foram introduzidos novos instrumentos para aprimorar a fabricação, destacando-se os tornos e rodadeiras. Com as primeiras olarias, a cerâmica produzida passou a ter melhor acabamento, maior assimetria entre as peças e maior produtividade.

Os portugueses, no século 17, foram responsáveis pela introdução dos azulejos no Brasil, inicialmente trazidos de Lisboa para decoração (painéis) e a partir do século 19 o seu uso foi cada vez mais frequente.

Segundo o Serviço Social da Indústria (SESI) (SESI, 2009), as primeiras indústrias cerâmicas instaladas no Brasil, inicialmente nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, produziam azulejos, ladrilhos, pastilhas grês, porcelanas, louças de mesa e sanitárias, e

isoladores elétricos. Na primeira metade do século XX, o uso e consumo da cerâmica para revestimento foi popularizado no país, incentivado pelo desenvolvimento da arquitetura brasileira, que aproveitou sua adequação ao clima do país. De fato:

Em 1934 foi constituído o Sindicato da Indústria da Cerâmica para Construção do Estado de São Paulo – SINDICERCON-SP, entidade que em 1937 foi filiada à Federação das Indústrias Paulistas e em 1941 teve reconhecido seus estatutos pelo Departamento Regional do Trabalho que lhe concedeu a Carta Sindical, a condição como órgão representativo da categoria econômica da Indústria da Cerâmica para Construção do Estado de São Paulo. Em 1942, o SINDICERCON-SP se tornou o primeiro filiado da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP, sucessora da Federação das Indústrias Paulistas (SESI, 2009, p. 27).

3.1 A Cerâmica para revestimento

O Termo árabe “azuleicha”, que significa “pedra polida”, deu origem ao nome “azulejo”. A produção e consumo do azulejo foi largamente utilizada pelos árabes que o levaram para a Espanha, difundindo por toda a Europa. A introdução dos azulejos em Portugal para revestimento de parede deu-se pela importação de produtos fabricados em Sevilha, em 1503. Portugal foi o país europeu que mais utilizou em sua arquitetura o revestimento cerâmico, influenciado pelas culturas com que tinha contato na época das grandes navegações - árabes, assírias, persas, egípcias e chinesas.

3.2 Descrição das etapas de produção de revestimento cerâmico

Os processos de fabricação de revestimento cerâmico se assemelham. As principais etapas do processo de fabricação de revestimento cerâmico são:

- a) Extração das matérias-primas básicas;
- b) Preparação da massa;
- c) Modelagem;
- d) Secagem;
- e) Preparação dos esmaltes e tintas;

- f) Esmaltação/Decoração;
- g) Queima;
- h) Classificação e embalagem;
- i) Armazenagem de produto acabado.

- **Extração de matérias-primas básicas:**

As matérias-primas utilizadas para a fabricação de cerâmica (argilas, feldspatos, caulins, talcos, bentonitas, dolomitas etc.) são extraídas via processo de mineração e podem ser adquiridas de terceiros (fornecedores). Geralmente as argilas, item que compõe o maior volume na formulação da massa cerâmica, são de propriedade da empresa e itens com menor participação na formulação são adquiridos de terceiros. A extração, a depender do tipo de jazida, se dá pela utilização de tratores de esteira, escavadeiras hidráulicas e outros equipamentos apropriados para o tipo de serviço ou pela utilização de explosivos, devidamente autorizada pelos órgãos governamentais competentes. A jazida é prospectada e o resultado deste trabalho é o plano de extração, com vistas a obter o máximo de resultado da exploração. O material extraído é homogeneizado na própria jazida e dividido em lotes para posterior análise da área de controle de processo e liberação para transporte para a unidade fabril, sendo, então, utilizado para a fabricação de revestimento cerâmico.

- **Preparação da massa:**

A principal diferença entre os processos de produção via seca e via úmida está nesta etapa da produção. Segue uma breve descrição dos processos produtivos de revestimentos cerâmicos, segundo Constantino, Rosa e Corrêa (BNDES, 2006, p. 4):

Via úmida - a) mistura de várias matérias-primas (argilas, materiais fundentes, talco, carbonatos etc.), que são moídas e homogeneizadas em moinhos de bolas, em meio aquoso; b) secagem e granulação da massa em spray dryer (atomizador); e c) conformação, decoração e queima. A seleção das matérias-primas busca dar cor branca ou clara aos produtos (biscoito ou suporte). Esse tipo de processo é utilizado na Região Sul, no pólo cerâmico de Criciúma (SC), no Paraná e, em São Paulo, nos pólos de Mogi-Guaçu e da Grande São Paulo.

Via seca – refere-se às placas cerâmicas feitas por processo de moagem a seco das matérias-primas, por moinhos de martelo e pendulares e, depois, levemente umidificada para a prensagem. Os pisos feitos por esse processo são típicos de Santa Gertrudes, mas são encontrados também em outras localidades do Estado de São Paulo.

Segundo estimativa disponibilizada pela Anfacer (2012), 72,2% da produção brasileira utiliza o processo de produção por via seca, que tem um menor custo de fabricação, e 27,8% por via úmida. A partir de 2009, pós-crise econômica mundial, a evolução da capacidade instalada no Brasil para produção pelo processo via úmida foi de 6,9% e o de via seca foi de 23,1%. Este último fortemente incentivado pelas obras do programa “Minha Casa, Minha Vida”, que utiliza materiais com preços mais populares.

- **Modelagem (prensagem):**

A prensagem é o processo de modelagem mais utilizado para a fabricação de revestimentos cerâmicos. A matéria-prima resultado do processo de preparação da massa é conformada por meio de uma prensa que modela as peças de acordo com a matriz (molde) instalada no equipamento, definindo nesta etapa o tamanho do produto final.

- **Secagem:**

Esta etapa do processo de produção tem a finalidade de retirar o excesso de água contido na massa e necessária para a etapa de modelagem das peças, evitando problemas com excesso de umidade nas próximas etapas do processo, principalmente na queima, aumentando também a resistência das peças no processo de esmaltação/decoração. Normalmente os secadores são instalados após as prensas. Os secadores utilizam o calor proveniente, geralmente da queima de gás natural ou outro combustível e do aproveitamento dos gases quentes resultantes da queima do revestimento cerâmico.

- **Preparação dos esmaltes e tintas:**

Esta é uma etapa à parte da linha de produção de revestimento. Com um processo e equipamentos que se assemelham à da moagem da massa cerâmica a úmido, nesta etapa são preparados os esmaltes e tintas de acordo com a formulação de cada tipo. Os insumos (fritas cerâmicas, caulins, corantes, sílicas, etc.) são preparados via moagem a úmido, obtendo o esmalte já pronto para o uso, contendo cerca de 40 a 50% de água em sua composição.

- **Esmaltação/Decoração:**

O processo de esmaltação consiste na aplicação na superfície da peça que sai do processo de secagem da camada de vidro que cobre a superfície das peças. Este vidrado, após a queima é que irá conferir as qualidades técnicas e estéticas como impermeabilidade, limpeza, facilidade de limpeza, acabamento com textura brilhante, acetinada ou fosca a

dependem do esmalte utilizado, além de resistência química e mecânica. A aplicação dos esmaltes é, na grande maioria das indústrias, totalmente automatizada, podendo-se utilizar vários métodos para aplicação a depender do efeito que se deseja obter. Podemos destacar entre os diversos métodos para esmaltação das peças a pulverização, cortina (véu campana), gotejamento, cabines com discos giratórios, aerógrafos, bicos pulverizadores ou a rolo.

As peças, após a esmaltação, podem passar pelo processo de decoração que confere efeitos estéticos às peças – desenhos geométricos, flores etc.. Esta etapa é merecedora de destaque, pois confere aos produtos finais os efeitos e características estéticas desejadas pelo mercado consumidor e, a depender da técnica utilizada, pode ser uma fonte de diferenciação e inovação dos produtos. Várias técnicas podem ser utilizadas para a decoração das peças cerâmicas: serigrafia, decalcomania, pincel. A serigrafia, em função da alta produtividade é uma das técnicas mais utilizadas na decoração das peças cerâmicas e consiste em “revelar” os desenhos em telas, deixando aberturas nos locais onde as tintas pressionadas por uma espátula imprimem na superfície das peças o desenho. Para cada cor utilizada no desenho é necessária uma tela. Outro método bastante utilizado na decoração das peças cerâmicas é a decoração por rolos, onde os desenhos são revelados e impressos na superfície das peças.

A maior inovação para decoração de revestimentos cerâmicos foi a introdução do sistema de impressão digital desenvolvido pela empresa alemã Durst Phototechnik AG e de uma empresa espanhola fabricante de esmalte e tintas para o setor cerâmico – Torrecid. Neste sistema – impressora industrial, as peças não entram em contato com a superfície das peças como nos sistemas tradicionais de decoração, permitindo efeitos e decoração em peças com alto relevo, até então impossíveis nos sistemas tradicionais. O equipamento permite a impressão com qualidade de fotografia e agiliza o processo de desenvolvimento de novos produtos potencializando a capacidade de inovação e velocidade de renovação do portfólio dos produtos.

- **Queima.**

Após a esmaltação e/ou decoração as peças são submetidas ao processo de queima, adquirindo suas propriedades finais. Esta etapa é fundamental, pois da sua eficiência depende a obtenção das características dos produtos cerâmicos: brilho, cor, resistência, absorção de água, tamanho e aparência. As indústrias utilizam fornos a rolos, contínuos, com ciclos que podem variar de acordo com o tipo, tamanho e espessura dos produtos fabricados. O combustível mais utilizado na indústria cerâmica brasileira é o gás natural. O ciclo de queima é composto de pré-aquecimento, etapa onde é retirado o excesso de água das peças, da

queima, pico da temperatura dentro do forno e de resfriamento para que a peça chegue ao final do forno em uma temperatura que permita a classificação e embalagem da mesma.

- **Classificação e embalagem:**

Após a saída das peças do forno (queima), as peças passam pela classificação para posterior embalagem. São classificados os defeitos visuais – trincas, falhas de decoração, contaminações, etc. e a tonalidade da cor dos produtos. Após a classificação dos defeitos visuais realizados pelas pessoas que trabalham no processo de produção, é utilizado um equipamento que analisa e classifica cada peça observando os aspectos dimensionais. A classificação dos produtos em relação aos aspectos superficiais ou análise visual obedece aos critérios da NBR 13.817/1997, que classifica os produtos como de primeira qualidade quando no mínimo 95% das peças examinadas não apresentam defeitos visíveis na distância padrão de observação que é de 1,00m +/-0,05m de distância de um painel de 1m² preparado por outra pessoa. As indústrias geralmente classificam os produtos que não atendem aos critérios estabelecidos pela NBR 13.817 como qualidade “B”, “C” e “D”, variando de acordo com os critérios de cada indústria. Existem empresas no Brasil que não embalam produtos com qualidade “D” e que não utilizam a qualidade “B”, por exemplo.

Após a classificação os produtos são embalados e acondicionados em pallets que passam por inspeção de qualidade e posterior encaminhamento ao armazém de produtos acabados.

- **Armazenagem de produto acabado:**

Após a etapa de classificação e embalagem os produtos são armazenados na expedição de produtos acabados para posterior embarque para os clientes.

4 Procedimentos metodológicos

4.1 Delineamento da pesquisa

A metodologia proposta para realização desta dissertação é descrita neste capítulo e está de acordo com seus objetivos geral e específicos. Assim, apresenta-se os procedimentos metodológicos selecionados para realização do trabalho e investigação do problema de pesquisa proposto.

É utilizada a estratégia de pesquisa qualitativa, que na definição de Flick (2009, p. 8) visa abordar e entender o mundo real, descrever e às vezes explicar os fenômenos sociais de diversas maneiras diferentes: analisando experiências de indivíduos e grupos, examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo e investigado documentos ou traços semelhantes de experiências ou interações.

Para delineamento da pesquisa foi utilizado o estudo de caso, que na definição de Yin (2010) divide-se em duas partes:

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga o fenômeno contemporâneo em profundidade em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2010, p. 39).

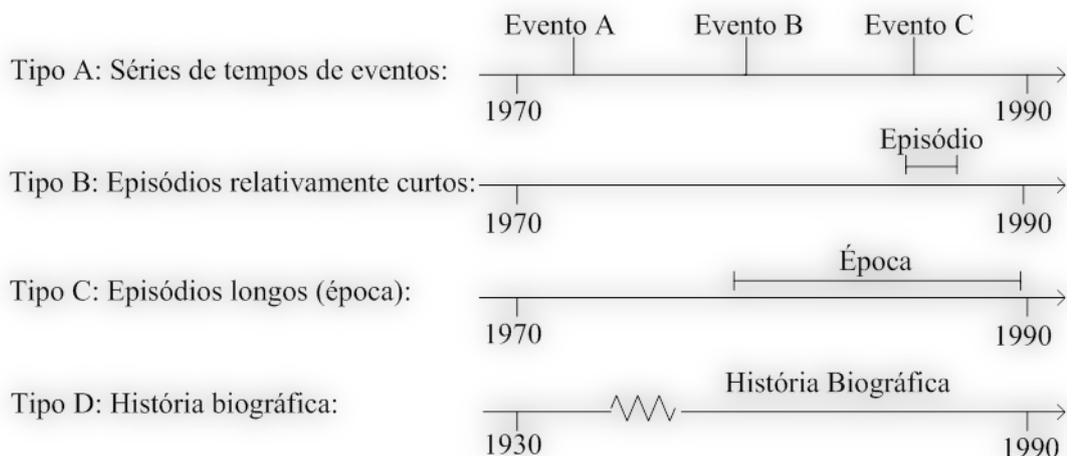
A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados (YIN, 2010, p. 40).

Adota-se na pesquisa um enfoque exploratório, que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2002, p. 41). Ademais, esforços foram envidados no sentido de praticar a triangulação das informações, a qual contemplará, na medida do possível, a entrevista propriamente dita, os documentos existentes e a observação local.

Neste sentido, Melin (1992) em seus estudos sobre internacionalização propõe um modelo para análise das mudanças estratégicas ao longo do tempo, em quatro abordagens diferentes, a saber: 1) Eventos tipo A: o processo é uma série de eventos críticos temporais; 2)

Eventos tipo B: o processo é um episódio relativamente curto que pode ser de algumas semanas ou alguns anos; 3) Eventos tipo C: o processo é demorado, ocorrendo uma série de épocas que podem ser longos períodos de mudança evolutivas interrompidos por curtos episódios de mudança revolucionária; e, por fim, 4) Eventos tipo D: o processo é visto como uma história biográfica contemplando desde a fundação da empresa até o presente momento. Nesta dissertação é utilizada principalmente a abordagem dos eventos tipo D, pois a decisão de fundação da empresa é um dos eventos a ser estudado. Esta abordagem é favorecida em função do período relativamente curto entre a constituição da empresa e os dias atuais (1999-2013) e pela permanência na empresa dos fundadores, responsáveis pela administração.

Figura 9(4)- Quatro tipos de processos por abordagens longitudinais diferentes



Fonte: Melin (1992, p.102), adaptado

4.2 Definição da área ou população-alvo do estudo

Definida a natureza da pesquisa como qualitativa e o método de estudo de caso, a unidade de análise escolhida é a Pamesa do Brasil S.A., conforme definido anteriormente. A empresa foi escolhida como objeto da pesquisa em função da sua importância no mercado de fabricação de revestimentos cerâmicos em Pernambuco e no Brasil e de algumas características que a diferenciam neste setor tão representativo para o Brasil no mercado mundial. Outro fator preponderante na escolha da empresa a ser estudada foi a facilidade de acesso aos principais dirigentes em função do autor ter trabalhado na empresa por 6 anos e 4 meses – outubro de 2005 à janeiro de 2012.

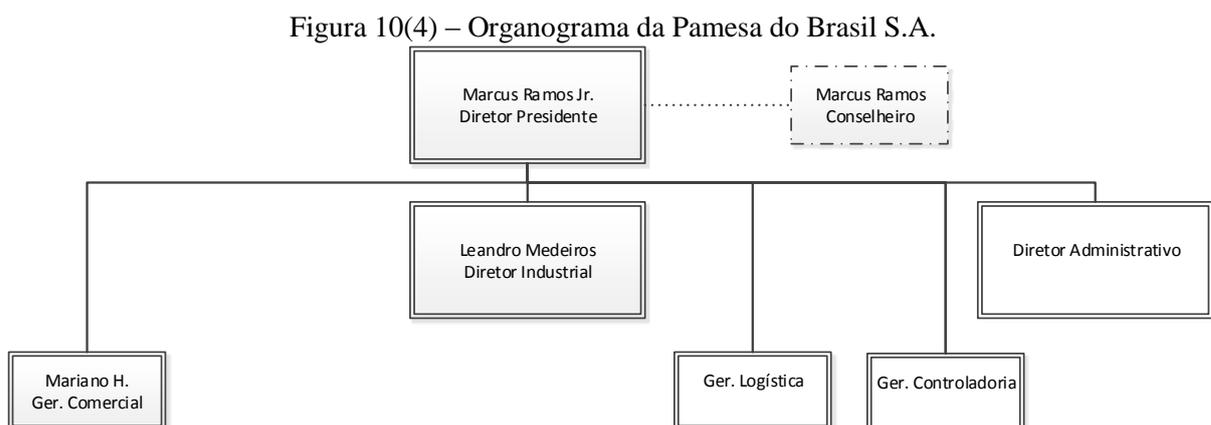
4.3 Plano de amostragem

A seleção do caso ocorreu primeiramente com a escolha da empresa e em seguida com a escolha dos indivíduos que podem fornecer as informações necessárias para responder as questões objetivo deste trabalho.

É destacada por Flick (2009) a importância do planejamento para o sucesso de uma pesquisa retrospectiva. A seleção dos informantes é fundamental para o sucesso do levantamento dos dados, devendo ser considerado também, os limites de tempo entre os eventos identificados e a participação ou conhecimento dos mesmos.

A seleção dos entrevistados é intencional e acredita-se que sejam as melhores fontes da presente pesquisa. Em função da administração da empresa ser exercida pelos sócios brasileiros foram entrevistados os Diretores da Pamesa do Brasil S.A.: 01) Marcus Maimone Ramos de Sena Pereira (Brasileiro) - Conselheiro; 02) Marcus Maimone Ramos de Sena Pereira Júnior (Brasileiro) – Diretor Presidente; 03) Leandro Rosa Medeiros (Brasileiro) – Diretor Industrial; 04, e, por fim; 06) Mariano Hajny (Argentino) – Gerente Comercial.

Apresenta-se a seguir na Figura 10(4) o organograma que representa a estrutura de administração da empresa, com destaque para a seleção dos executivos a serem entrevistados.



Fonte: Autor (2013).

4.4 Planos e instrumentos de coleta

O autor foi protagonista da administração da empresa no período de 2005 a 2011 e tem acesso direto aos diretores da empresa, portanto as informações foram mais acessíveis.

Utilizou-se como principal instrumento de coleta de dados entrevistas semiestruturadas, que foram gravadas mediante autorização dos entrevistados e transcritas para posterior análise. As entrevistas com os diretores e gestores citados foram realizadas na sede da empresa, situada na cidade do Cabo de Santo Agostinho – PE, em 29 de setembro de 2013. As perguntas utilizadas nas entrevistas semiestruturadas encontram-se no Apêndice B – Roteiro de entrevistas.

Segundo Yin (2010), alguns princípios devem ser observados na coleta de dados, a saber: utilização de múltiplas fontes de evidências, criação de um banco de dados e a manutenção de um encadeamento de evidências. Os pontos fortes da entrevista são o direcionamento, focando diretamente os objetos do estudo e a percepção que fornecem inferências e explicações percebidas. Como pontos fracos deste instrumento de coleta de dados destacam-se a parcialidade em função da possibilidade de má elaboração das questões e parcialidade das respostas, problemas ocasionados pela falta de memória e flexibilidade do entrevistado que fornece ao entrevistador o que ele deseja ouvir.

No Quadro 9(4), a seguir, são apresentados os gestores entrevistados e o tempo de cada entrevista. As entrevistas semiestruturadas foram o principal instrumento de coleta de dados, mas, foram também realizadas outras conversas pessoais e por telefone, além da troca de e-mails para esclarecimento de alguma dúvida e obtenção de novas informações não contidas nas entrevistas. Destaca-se também, apesar de não fazer parte dos gestores selecionados para as entrevistas, a contribuição do gerente de controladoria da empresa, Abelardo Cadena Filho que forneceu dados importantes para conclusão do trabalho.

Quadro 9(4) – Gestores entrevistados e duração das entrevistas

Nome	Função	Tempo da entrevista
Marcus M. Ramos de Sena Pereira	Conselheiro	51 minutos
Marcus M. Ramos de Sena Pereira Jr.	Dir. Presidente	63 minutos
Leandro Rosa Medeiros	Dir. Industrial	46 minutos
Mariano Hajny	Ger. Comercial	35 minutos

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

4.5 Plano de análise dos dados

Para Yin (2010), quatro princípios são necessários a uma boa pesquisa de ciência social: a análise deve mostrar que o pesquisador se baseou em todas as evidências. Sua análise deve abordar, se possível, todas as interpretações rivais importantes, o aspecto mais significativo de seu estudo de caso e deve usar o próprio conhecimento prévio de especialista.

Os dados serão analisados na medida em que forem coletados, tomando-se o cuidado de evitar problemas na interpretação em função do conhecimento da empresa pelo pesquisador.

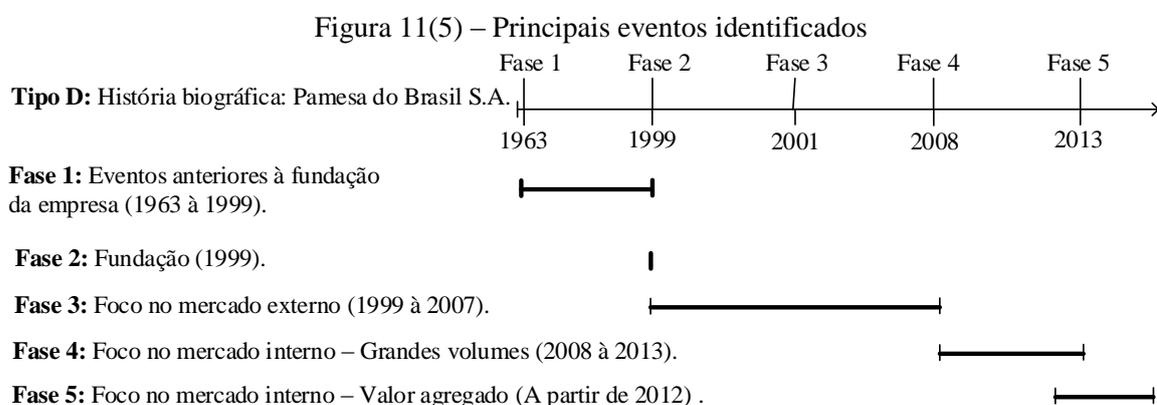
5 Análise dos resultados

Com base na pergunta de pesquisa: “Quais as principais características do processo de formação da estratégia da Pamesa do Brasil S.A. ao longo do tempo?”, é realizada nesta seção a análise dos dados coletados. Objetivando responder a pergunta de pesquisa, foi estabelecido o objetivo geral do trabalho, que é: “analisar as principais características do processo de formação das estratégias de uma empresa de revestimentos cerâmicos, Pamesa do Brasil S.A., desde a sua fundação em 1999 até abril de 2013”. Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos, já descritos na seção 1.4.2 deste trabalho.

A análise dos dados coletados foi realizada buscando identificar as principais fases da empresa, desde a sua fundação, com base nos eventos e episódios mais importantes ocorridos em cada uma delas. Cada uma das fases foi analisada sob a ótica das seguintes características: o contexto interno e externo, o processo e o conteúdo das estratégias (PETTIGREW, 1987).

5.1 Identificação dos principais eventos

Tomando-se como base as informações obtidas nas entrevistas com os Senhores Marcus Maimone Ramos da Silva e Marcus Maimone Ramos da Silva Júnior, conselheiro e presidente executivo respectivamente, evidenciaram-se os principais eventos decorrentes ocorridos na história da jovem empresa Pamesa do Brasil S.A., que foram agrupados em 5 fases representadas na Figura 11(5), a seguir.



Fonte: Elaborada pelo autor (2013)

A Fase 1 aborda uma série de eventos, anteriores à própria fundação da empresa, ocorridos na trajetória empresarial dos Srs. Marcus Ramos e Marcus Júnior. Esses eventos são importantes para a compreensão do contexto geral que contribuíram para a fundação, em 1999, da Pamesa do Brasil S.A.

A partir da fase 2 serão analisados, para cada um dos eventos identificados, os contextos interno e externo, o processo e o conteúdo das estratégias adotadas pela empresa.

5.2 Fase 1: eventos anteriores à fundação da empresa (1963 à 1999)

Conforme exposto pelo conselheiro e pelo presidente executivo, a fundação da Pamesa não decorreu de um planejamento formal, pré-concebido, e, sim, como consequência de uma série de pré-eventos que culminaram nesta decisão. Discorre-se nesta seção sobre esses eventos, ressaltado pelos fundadores, como primordiais para que em 1999 fosse fundada a Pamesa do Brasil S.A.

O Sr. Marcus Ramos frisou que sempre teve vocação para ser empreendedor. No pouco tempo em que ele foi empregado, ficou clara a sua vocação para a área comercial, passando de vendedor autônomo de uma pequena indústria de aço instalada em Recife, para Gerente de Departamento Comercial, em um período de seis meses. Demitido da empresa, por ser “muito metido” - utilizando as palavras do mesmo na entrevista - iniciou sua jornada empresarial constituindo em 1963 a sua primeira empresa, a Comercial Ramos, com sede no Beco do Nogueira, Bairro do Recife, em uma área de 35 m². A Comercial Ramos, em sociedade com um irmão, se tornou a maior revendedora de materiais de construção de Pernambuco, expandindo posteriormente suas operações para Salvador-BA e São Paulo-SP. Em suas palavras:

Com isso, eu comecei uma empresinha pequenininha, [...]. Tinha 35m² num beco, chamado Beco do Nogueira, ali no bairro do Recife. [...] daí vem essa minha vocação empreendedora. [...] eu preferia um negócio meu, pequeno, e não queria mais trabalhar mais com ninguém que mandasse em mim. [...]. Montei uma empresa, a empresa cresceu bastante, me tornei quase único, o maior, primeiro sem quinto. [...] O maior vendedor de varejo de material de construção de... acho que o Nordeste até. [...]. Era a Comercial Ramos. Essa

empresa, administrada com pouca eficiência administrativa, porque eu não tinha o preparo necessário pra aquilo, [...]. Mas do ponto de vista comercial era um sucesso. [...] abri uma empresa lá em Salvador e com uma semana eu já era o número um lá em Salvador. [...]. Mas não demorou nem dois anos, aí eu fui pra São Paulo e abri uma empresa na Marginal Tietê (MARCUS RAMOS, 2013).

Naquele período, o país era governado pelo Presidente José Sarney (1985-1990), que assumiu a presidência por sucessão, em virtude do falecimento do Presidente eleito Tancredo de Almeida Neves, sendo o primeiro Governo civil após o movimento Militar de 1964. O governo Sarney anunciou, em 1º de março de 1986, uma ampla reforma monetária, o Plano Cruzado, em referência à nova moeda implantada. O plano tinha como pilares o congelamento de preços e salários com abono de 8% para todos os trabalhadores, o gatilho salarial que seria disparado sempre que a inflação acumulada ultrapassasse 20% e forte incentivo à produção em detrimento à especulação financeira, fonte de receita importante nos períodos de elevada inflação no Brasil.

Apesar dos resultados iniciais serem positivos, com inflação inferior a 2% ao mês, em dezembro foram sentidos os efeitos do aumento camuflado dos preços e um superaquecimento da economia. Em fevereiro de 1987, foram suspensos os pagamentos dos juros da dívida externa, em função da queda excessiva das reservas cambiais e do aumento da inflação, que já atingia 365,7% ao ano. Em novembro do mesmo ano, a moratória foi suspensa e o Brasil pagou 500 milhões de dólares ao Fundo Monetário Internacional (FMI). Em janeiro de 1988, o governo lançou, sem sucesso, outro plano de estabilização da economia, e encerrou o ano com uma inflação em torno de 1.000%. Em janeiro de 1989, um terceiro programa econômico foi anunciado pelo governo, o Plano Verão que, como os anteriores não obteve sucesso, encerrando o ano com uma inflação de 1.764,86% ao ano.

A crise na década de 1980 atingiu toda a América do Sul e o aumento da taxa de juros americana em conjunto com uma recessão mundial atingiram as exportações brasileiras, com conseqüente redução dos investimentos públicos e privados, em função da queda do consumo e das altas taxas de juros impostas pelo mercado (BIBLIOTECA DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2013). A expansão da empresa se deu neste cenário de alta inflação. Nesse período, a remuneração diária dos valores aplicados no sistema bancário era fonte de receita importante no resultado das empresas, cobrindo com relativa folga a ineficácia operacional.

Neste período, mesmo com as importações de cerâmica proibidas pelo Governo Federal desde o final da década de 70, sob a presidência de João Batista Figueiredo, por meio do III Plano Nacional de Desenvolvimento (1980-1985), o Sr. Marcus Ramos e o seu filho

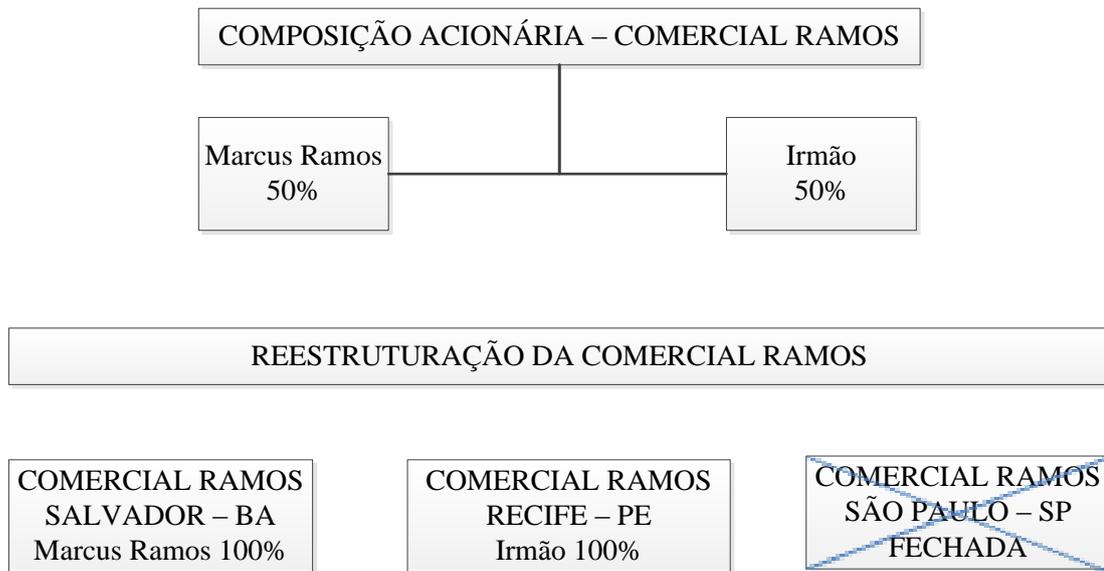
Marcus Júnior sempre participaram das principais feiras internacionais do setor, buscando atualização sobre as principais novidades e novas possibilidades de negócios no Brasil, conforme dito pelo Sr. Marcus Ramos:

[...] naquela época era proibido importar, você pra importar precisava ser um produto que o governo achasse que era necessário, cerâmica não era, então não tinha como importar. Mesmo assim, eu participava de todas as feiras internacionais: Borgonha, Valência, ia todo ano, ia pros EUA, para as feiras de Orlando, Chicago, e isso pra mim era até, um conforto, porque me dava um horizonte que existia. Mesmo eu não chegando lá, podia olhar o que é que podia ser feito.

Com o início do governo de Fernando Collor (1990-1995), primeiro presidente eleito pelo voto popular, depois de 25 anos de ditadura militar, o país foi surpreendido no primeiro dia de governo com um plano econômico para combater a inflação. Entre as medidas, foram congelados os depósitos em contas correntes, aplicações financeiras, salários, preços e promovida, paulatinamente, a abertura do comércio exterior, permitindo a importação. As importações brasileiras, até então restringidas pelo Governo Federal desde o final da década de 70, passaram a incluir uma série de produtos considerados supérfluos e juntamente com a eliminação e/ou redução de tarifas aduaneiras tiveram grande impacto na economia e na balança comercial. A inflação e o déficit fiscal foram rapidamente reduzidos. A nova política econômica deu sinais de esgotamento com o retorno da inflação no final do ano, obrigando o governo a promover mais uma tentativa de estabilização da economia com o Plano Collor II em janeiro de 1991. As principais diretrizes eram a política de juros elevados, a desindexação da economia e a maior abertura do comércio internacional, incentivando as importações e induzindo à modernização da indústria nacional (BIBLIOTECA DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2013).

Durante o processo de planos para estabilização da economia e redução da inflação, a Comercial Ramos, como outras tantas empresas nacionais, iniciou uma fase de imensa dificuldade para manter a rentabilidade do negócio. Os sócios foram obrigados a promover uma reestruturação completa da empresa, resultando no fechamento da unidade em São Paulo e na cisão da empresa, ficando o Sr. Marcus Ramos com a unidade Salvador e seu irmão com a unidade Recife, que posteriormente encerrou as atividades. A Figura 12(5) ilustra a evolução da estrutura acionária da Comercial Ramos no período em análise.

Figura 12(5) – Estrutura da Comercial Ramos



Fonte: Elaborada pelo autor (2013)

Com o fechamento da unidade em São Paulo, o Sr. Marcus Ramos assumiu a operação em Salvador. Marcus Júnior, já adaptado à vida em São Paulo, decidiu permanecer e iniciar a busca por um novo negócio, uma vez que tinha profundo conhecimento do mercado da região Sudeste, adquirido com a administração da Comercial Ramos em São Paulo e a forte vocação comercial herdada do pai.

Naquela ocasião, com a abertura do comércio exterior promovida pelo Governo Collor, as empresas passaram a criar departamentos de importação e os produtos eram expostos com destaque nas lojas, para atender a vontade dos consumidores de conhecer e consumir produtos, até então inacessíveis, conforme destacado por Marcus Júnior (2013):

Ora, um país que ficou 20 anos fechado, com uma coisa proibida, e é da natureza humana, a partir do momento que você permite, a tendência das pessoas é ir buscar aquilo que era proibido. Ainda mais que aquilo que era proibido tinha uma qualidade melhor do que o que a gente tinha aqui. [...] Era uma época que o produto importado era trazido e era tratado como uma joia diferenciada. Você chegava ao Carrefour e tinha o departamento de importados [...] ar-condicionado, vidro Blindex, e lá era uma salada de tudo. Você encontrava um frasquinho de Tabasco, você encontrava uma azeitona espanhola, um azeite grego, tudo ali.

Na busca de uma solução para melhorar o resultado da Comercial Ramos em Salvador e de encontrar uma nova atividade para seu filho, que decidiu fixar residência em São Paulo, o Sr. Marcus Ramos, que mesmo antes da liberação das importações já visitava, como

ressaltado, as principais feiras de revestimentos e materiais de construção do mundo, decidiu, juntamente com Marcus Júnior, ir a uma feira de materiais para construção em Chicago (EUA). Nessa feira tiveram contato, pela primeira vez, com o porcelanato, exposto pela Cooperativa de Ímola, Itália. Seu relato contempla:

E eu disse pra ele: [“_não se desespere, não. Eu vou arranjar um negócio pra você”]. E nós viajamos e fomos pra uma feira em Chicago. E lá eu vi pela primeira vez o porcelanato. Porcelanato de uma empresa chamada Cooperativa de Ímola. Uma pedra de porcelanato só. Nada exposto no salão, somente uma pedra de porcelanato. O salão era todo negro, todo preto e uma luz incidindo sobre um porcelanato. Eu achei a coisa mais linda do mundo. [“_Quanto custa isso?”]. Era um preço altíssimo. Ninguém no Brasil pensava em comprar [...] (MARCUS RAMOS, 2013).

Encantado com o porcelanato e preocupado com as características do mercado brasileiro de revestimento cerâmico, que priorizava o preço em relação à qualidade, ele afirmou: “vamos pegar esta representação, aí” (MARCUS RAMOS, 2013). No mercado consumidor da região Sudeste haveria demanda para este tipo de produto, tão inovador e que já estava dando sinais na Europa de que substituiria paulatinamente a cerâmica tradicional. Depois de uma semana na feira, negociando com a diretoria da Cooperativa de Ímola, Marcus Ramos e seu filho acertaram a exclusividade para distribuição do porcelanato em todo o território brasileiro. Entusiasmado com o novo negócio, Marcus Júnior insistiu em retornar à feira no último dia para admirar o novo produto. Na ocasião, o Sr. Marcus Ramos encontrou um amigo com quem comentou os seus planos. Este amigo disse-lhes que os levaria à outra empresa que também já produzia o porcelanato na Espanha com a mesma qualidade da Cooperativa de Ímola e com melhor preço. Decidiram, então, visitar o estande da Pamesa S.L., empresa de origem espanhola, pioneira na fabricação de porcelanato na Espanha, iniciando a produção em 1987 (PAMESA, 2013). Constatado que os produtos eram tão bons quantos os fabricados pela Cooperativa de Ímola e entendendo que o menor preço facilitaria sua comercialização no Brasil, decidiram desfazer o negócio com a Cooperativa e fechar a representação comercial com a Pamesa S.L. Segundo o Sr. Marcus Ramos, naquela época o consumidor europeu primeiro perguntava se o produto era bom e depois qual o seu preço. No Brasil, o consumidor questionava primeiro o preço e depois a qualidade do produto. Baseados nesta premissa, a distribuição dos produtos fabricados pela Pamesa Espanha, mais acessíveis em função dos melhores preços, era mais promissora. Em seu depoimento confirmatório ressalta:

[...] e no dia de sábado, [...] era só festa, meu filho insistiu de querer ir lá novamente para o estande, contente, querendo admirar, ver aquilo, quanta gente querendo entrar, ver aquele estande e aí encontrei com um amigo meu que disse: [“_vou te levar numa empresa que não tem nada ver com cooperativa de Ímola. É uma empresa pequena, espanhola, mas que tá fazendo isso mesmo e muito mais barato”]. E era a Pamesa. Eu me identifiquei muito bem com a pessoa e larguei o negócio com a cooperativa de Ímola [...]. Eu podia ter ficado com a cooperativa, que tinha muito mais glamour e tal, mas era muito mais caro e eu conhecia o mercado brasileiro. Se fosse uma coisa muito cara, eu ia vender muito pouco. E a Pamesa tinha o binômio, custo e benefício. Ou seja, o benefício de ter um produto bom com um custo mais acessível. Eu voltei e eu sabia que eu não ia vender quase nada em Recife. Mesmo assim, fiz questão de pegar uma distribuição nacional. Fizemos o contrato (MARCUS RAMOS, 2013).

Fechado o negócio com a Pamesa Espanha, Marcus Junior iniciou as vendas imediatamente, em princípio, na região Sudeste. Em função da novidade, qualidade e beleza do novo produto, ele rapidamente conseguiu alavancar um grande volume de vendas. Com o aumento constante das vendas de porcelanato, os empresários passaram a visitar a sede da Pamesa Espanha, em busca de novas oportunidades para alavancar ainda mais os volumes comercializados no Brasil, iniciando, nessas viagens, uma amizade com o proprietário da empresa, o empresário Fernando Roig Alfonso. Em um curto espaço de tempo, o Brasil passou a ser o segundo maior mercado de porcelanato para a Pamesa Espanha, ficando atrás somente do mercado Espanhol, com uma diferença: havia somente um cliente que era o responsável pela distribuição em todo o mercado nacional. Nas palavras do Sr. Marcus Ramos (2013):

[...] e começamos a viajar pra Espanha pra conhecer o nosso fornecedor. [...] E nós começamos a vender por concessões que a Pamesa nos fazia, porque eles viam o resultado crescendo, crescendo, crescendo e ficamos amigos do dono da Pamesa, [...]. [...] ele tinha aquele mesmo DNA que a gente tinha, de acreditar nas pequenas coisas para fazê-las grandes. [...]. E ele tornou-se o parceiro espetacular da gente. E nós nos tornamos o maior vendedor de porcelanato pra ele no mundo. A gente só ficava atrás do que ele vendia na Espanha. [...] Então, nós viramos um grande mercado pra ele. Então, nós já tínhamos representantes em todo o país. [...]. Não era comparando com os revendedores. Era comparando com o mercado. O Brasil era o maior cliente da Pamesa da Espanha. [...], mais do que qualquer país que ele exportava. Só que em cada lugar desses tinham vários clientes. No Brasil só tinha um, que era a gente, e isso encantou.

Neste período de grande volume de venda do porcelanato, o Sr. Marcus Ramos vendeu a Comercial Ramos Salvador-BA para o grupo empresarial que atualmente administra com muito sucesso, conquistando em 2013 vários prêmios de reconhecimento pelo desempenho: o *Top of Mind*, o Lojista do Ano e o de Maior Revenda de Material de Construção da Bahia (COMERCIAL RAMOS, 2013).

Com o sucesso crescente das vendas do porcelanato no Brasil e em busca de oportunidade de expandir os negócios, os empresários identificaram que a alíquota para importar o porcelanato semiacabado era menor que o produto pronto para comercialização. Com isso, foi iniciado um estudo de viabilidade para importar o produto semiacabado e concluir as etapas finais da produção em uma planta que seria instalada no estado de Pernambuco. Aproveitando os incentivos fiscais para a região Nordeste e para o estado de Pernambuco, implantaram em 06 de novembro de 1996 a operação de industrialização, reduzindo os custos finais dos produtos, permitindo a redução dos preços de venda, além de gerar emprego e renda no Brasil, com a indústria em operação. Nas palavras do Sr. Marcus Júnior (2013):

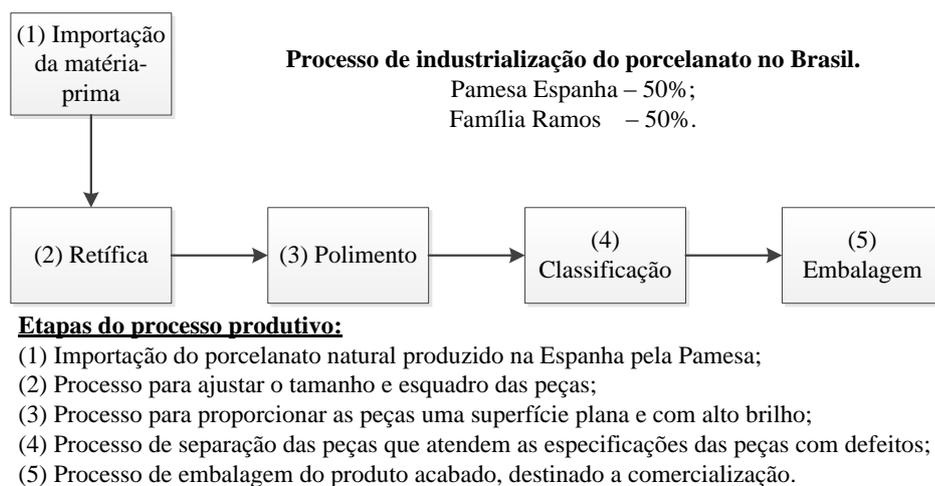
[...] a Pamesa teve interesse pelo país e disse: [“_olha, por que não colocamos aí uma pequena unidade produtiva?”], que seria nada mais do que: [“_se trazemos o porcelanato polido, por que não trazer ele natural e dar o polimento aqui?”]. [...] Pra não pagar tantos impostos, porque o polido custava o dobro do natural, nós trouxemos o produto sem polimento pra dar o polimento aqui, num processo de seminacionalização do produto, trazíamos a base importada e fazíamos uma etapa aqui, conseguimos alguns incentivos fiscais pra isso e barateamos o nosso preço e ganhamos mercado fazendo essa situação acontecer. [...] foi quando ela deu um salto de uma empresa meramente comercial, distribuidora, pra uma empresa semi-industrial, fazendo uma etapa significativa do processo de produção. Aí, nós encontramos, andamos um pouco mais pra frente, ganhamos mercado, o mercado brasileiro foi mudando, o porcelanato foi se tornando um produto mais conhecido, outras fábricas nacionais começaram a produzir também ou também a importar. Alguns produziram, outros importaram. Esse mercado foi crescendo [...].

A operação de industrialização do porcelanato semiacabado foi o primeiro negócio em sociedade com a Pamesa Espanha, fundada em 1996, com participação de 50% da família Ramos e 50% da Pamesa Espanha. A empresa realizava em Pernambuco as últimas etapas do processo de produção, conforme pode ser observado a seguir na Figura 13(5). Os empresários brasileiros, cuja atividade era comercial, não tinham conhecimento do processo de fabricação do porcelanato e o maior desafio para a nova operação era a seleção da equipe responsável

pelo gerenciamento da área industrial. Não havia no Brasil nenhuma empresa que fabricasse o porcelanato e, conseqüentemente, não havia disponibilidade de mão de obra qualificada para coordenar a nova empresa. Nesse mesmo período, a primeira empresa a produzir o porcelanato no Brasil foi a Eliane Revestimentos Cerâmicos, que inaugurou a sua fábrica instalada em Criciúma- SC em 1996, com uma capacidade de produção mensal de 150.000 m². A forma encontrada para suprir a carência de mão de obra foi o envio de um técnico espanhol, funcionário da Pamesa Espanha, para gerenciar a área industrial da nova empresa ora constituída. A partir daquele momento, iniciou-se uma troca de experiência que colocou a empresa à frente do fabricante nacional, pois, a Pamesa Espanha, conforme citado anteriormente, já fabricava o porcelanato desde 1987.

A Eliane Revestimentos, com o início da produção da sua fábrica, investiu muito na divulgação do novo produto (porcelanato), com propaganda nas principais revistas de decoração e construção civil e com um grande investimento na televisão, com a inserção de comerciais apresentando o porcelanato ao mercado brasileiro. Essa campanha gerou um aumento considerável na demanda e, como a capacidade de produção da Eliane Revestimento era limitada a 150.000 m² mensais, a industrialização que era implantada em Pernambuco iniciou suas operações com um mercado extremamente favorável ao aumento do volume que até então vinha sendo comercializado.

Figura 13(5) – Processo de industrialização no Brasil (1996)

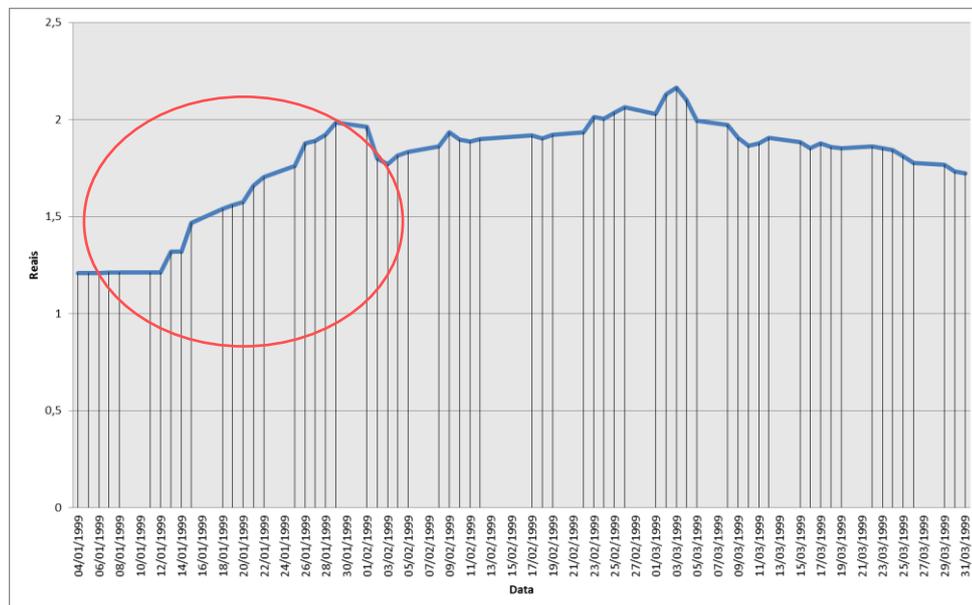


Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

A nova empresa, industrializando o porcelanato no Brasil, aumentou a sua competitividade e expandiu consideravelmente suas operações no país. Em 1999, no início do

seu segundo mandato, o Presidente Fernando Henrique Cardoso (1999-2003) promoveu uma drástica mudança na política cambial praticada até aquele momento. Em janeiro de 1999, o Real foi desvalorizado e o Banco Central do Brasil adotou uma política de livre flutuação do dólar, contribuindo para o aumento das exportações e redução das taxas de juros. Conforme pode ser observado no Gráfico 1(5) (área em destaque) a seguir, a desvalorização do Real em relação ao Dólar, em torno de 40%, desestimulou as importações refletindo na redução do déficit da balança comercial, um dos objetivos das medidas adotadas. O déficit da balança comercial passou de US\$ 6,6 bilhões, em 1998, para US\$ 1,3 bilhão, em 1999, e US\$ 720 milhões, em 2000 (MDIC, 2013).

Gráfico 1(5) – Cotação do dólar americano x real brasileiro – 01/01 a 03/2013



Fonte: Banco Central do Brasil (2013)

A nova política econômica impactou decisivamente a nova empresa. A medida inviabilizou a importação e a promissora parceria entre a Pamesa Espanha e a família Ramos no negócio de importação, industrialização e revenda de porcelanato no Brasil, criando as condições para que em 1999, fosse fundada a Pamesa do Brasil S.A., cujo evento tratar-se-á na subseção a seguir.

5.3 Fase 2: fundação da Pamesa do Brasil S.A. (1999)

Nesta seção, o primeiro evento identificado na pesquisa, fundação da Pamesa do Brasil S.A. em 03 de setembro de 1999, será analisado com base no modelo proposto por Pettigrew (1987).

5.3.1 O contexto interno

A operação de semi-industrialização e comercialização do porcelanato no Brasil foi inviabilizada pela mudança na política cambial no início do segundo mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1999). Este foi o principal fato que levou, conforme se pode observar a seguir, ao surgimento da ideia de implantação de uma fábrica de revestimentos cerâmicos no Brasil em sociedade com a Pamesa Espanha. A Eliane Revestimentos Cerâmicos, então a maior fabricante nacional de revestimentos cerâmicos, já produzia porcelanato e os preços do produto importado ficaram muito acima dos nacionais, comprometendo a continuidade da operação, conforme exposto pelos dois empresários:

Fernando Henrique impôs aos produtos importados um aumento via câmbio de 30% a 40%, uma coisa assim, e a empresa, que vinha fazendo uma distribuição tranquila, competindo com algumas fábricas nacionais que já estavam fabricando porcelanato, se viu em uma situação de preço desfavorável repentinamente, porque essa mudança cambial foi instantânea, e a gente se viu imediatamente fora do mercado (MARCUS JÚNIOR, 2013).

Pronto, veio a nova crise. A crise cambial. O câmbio de revenda, que estava supercontrolado na época da estabilização, começou... de um pipoco, começou a aumentar, repentinamente, e muitíssimo a aumentar e acabou com o negócio da gente de importação (MARCUS RAMOS, 2013).

Em resumo, toda a estrutura de semi-industrialização instalada em Pernambuco e a rede de representantes e clientes distribuída em todo o território brasileiro, por uma decisão econômica do governo federal, foram inviabilizadas, levando os sócios brasileiros a tomarem a decisão de fechar a empresa e encerrar a sociedade com a Pamesa Espanha.

5.3.2 O contexto externo

Para melhor contextualizar o momento da fundação da empresa, seguem no Quadro 10(5), alguns fatos históricos do período (1999) que ocorreram no Brasil e no Mundo.

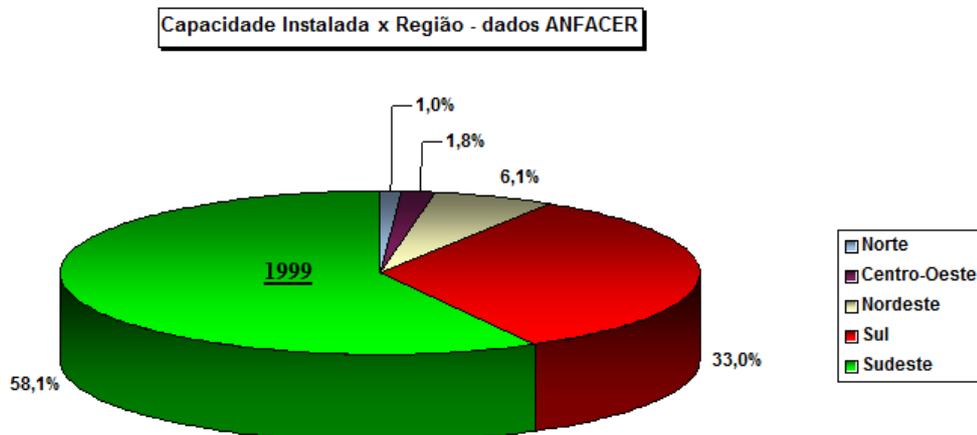
Quadro 10(5) – Principais eventos 1999

Ano:	1999
	Início do segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso (1º de janeiro).
	Implementação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio - MDIC, Celso Lafer o ministério. (1º de janeiro).
	Lançamento de moeda única da União Europeia (UE), o Euro (1º de janeiro). Começa a circular na maioria dos países do grupo.
	Ampliação da banda cambial, implementada pelo Banco Central (15 de janeiro).
	Livre flutuação do câmbio (15 de janeiro). O Real sofre a maior desvalorização em relação ao dólar, estimada em 40%.
	Crise do Plano Real (janeiro). Desvalorização e flutuação do Real. Sob o impacto da crise financeira e da instabilidade cambial, renegocia-se com o Fundo Monetário Internacional – FMI.
	Crise do Mercosul. Ameaça de dolarização na Argentina.
	Balança comercial. Exportações de US\$ 48.013 milhões e importações de US\$ 49.295 milhões. Saldo negativo de US\$ 1.282 milhões.

Fonte: MDIC – Comércio Exterior no Brasil (2010)

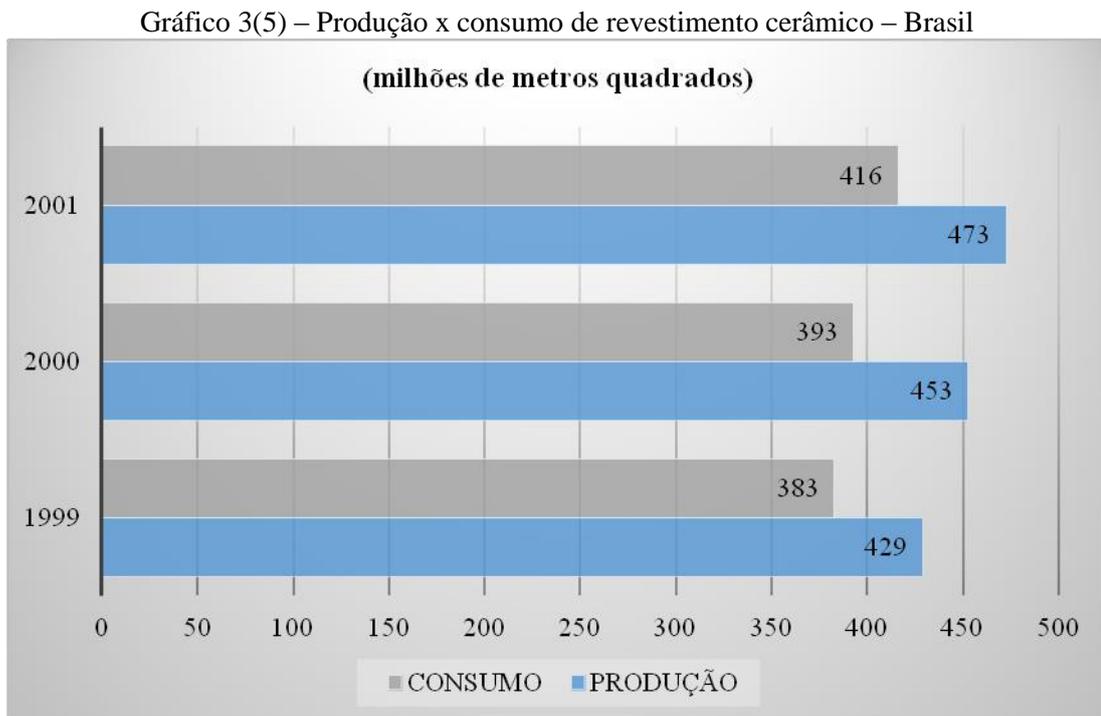
Em 1999, a capacidade instalada para produção de revestimento cerâmico no Brasil estava distribuída da seguinte forma: 91,10% nas regiões Sul e Sudeste e somente 6,30% na região Nordeste, conforme pode ser observado no gráfico 2(5) a seguir.

Gráfico 2(5) – Capacidade de produção por região – Brasil – 1999



Fonte: Anfacer (2012)

O Brasil, já se despontando como exportador no mercado mundial de revestimento em 1999, possuía um excedente de produção destinado ao mercado externo, conforme se pode observar no Gráfico 3(5).



No ano da fundação da Pamesa do Brasil S.A., a região Nordeste apresentava sinais de aquecimento na demanda por revestimento cerâmico. O mercado de revestimentos cerâmicos de maior qualidade era abastecido integralmente por fábricas instaladas na região Sul do país e o frete, em função do alto peso do material, é um fator muito significativo no custo final do produto, chegando a representar 30% (trinta por cento), quando enviado para a região Nordeste.

O bom posicionamento da marca Pamesa no mercado nacional, construída com a importação do porcelanato, favoreceu a instalação na região Nordeste de uma moderna indústria para fabricação de revestimento cerâmico, com equipamentos de última geração, uma estrutura comercial consolidada, capacidade para distribuição em todo o Brasil, além da proximidade do Porto de Suape, que facilitaria o acesso dos seus produtos ao mercado internacional. No Brasil, notadamente no nordeste, o ambiente era extremamente favorável ao nascimento da nova empresa.

No Quadro 11(5) a seguir, pode-se observar a relação do ambiente com os principais eventos no período de fundação da Pamesa do Brasil.

Quadro 11(5) – Fase 2 - Relação do ambiente com os principais eventos ocorridos

Ambiente	Ano	Eventos
Político	1999	Início do segundo mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso.
Econômico	1999	Alteração na política cambial do Brasil que inviabiliza a importação de porcelanato. O Real sofre uma desvalorização em relação ao Dólar Americano de aproximadamente 40%.
Legal	-x-	-x-
Ecológico	-x-	-x-
Cultural	1999	Com a introdução do porcelanato o conceito de cerâmica como decoração é percebido pelo mercado.
Demográfico	1999	O consumo de cerâmica com maior qualidade era integralmente suprido pelas empresas das regiões sul e sudeste do país.
Tecnológico	1999	A tecnologia para produção de cerâmica é Europeia, principalmente Italiana.
Produtos	1999	Produtos com maior qualidade eram supridos pelas empresas das regiões sul e sudeste do Brasil.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Apesar da mudança radical que, conforme citado anteriormente, inviabilizou a parceria de sucesso entre os empresários brasileiros e a Pamesa Espanha o ambiente interno era extremamente favorável à implantação de uma fábrica no Brasil. A demanda era crescente e a carência de uma empresa com capacidade para ofertar ao mercado um produto com maior qualidade se apresentava com uma excelente oportunidade de investimento. O foco inicial era o abastecimento, prioritariamente das regiões norte e nordeste.

Neste cenário, iniciaram as negociações para as bases de fundação da Pamesa do Brasil S.A., que serão discutidas na próxima subseção.

5.3.3 O processo

Em meio à crise cambial que inviabilizou o processo de importação e industrialização do porcelanato, Marcus Júnior e Marcus Ramos foram à Espanha com o intuito de encerrar a sociedade, até então de muito sucesso, com a Pamesa Espanha. Em uma reunião na sede da empresa espanhola com o seu proprietário, Fernando Roig Alfonso e o Diretor Comercial, Ramón Lopez, foi comunicada a decisão de encerrar as operações no Brasil. Já cientes do potencial do mercado brasileiro, então entre os maiores da empresa, o Diretor Comercial Ramón Lopez insistiu para que a parceria não fosse encerrada. Convictos das dificuldades de

manutenção dos negócios, em função do aumento significativo dos preços, os empresários brasileiros mantiveram a posição de encerramento das atividades. Nessa reunião, surgiu a ideia de implantar no Brasil uma fábrica de revestimentos cerâmicos. A sugestão, provavelmente do Sr. Ramón Lopez, foi prontamente aceita pelo proprietário da Pamesa Espanha, Fernando Roig Alfonso e, a partir deste momento a conversa foi direcionada para esse tema. De fato:

Aí eu tive que ir à Espanha pra dizer ao dono da Pamesa que tínhamos que acertar as contas, que eu queria pagar tudo, [...]. Aí eu fui conversar com ele: [“_olha, a gente não vai mais continuar. _Não, não faça isso...”]. Tinha um diretor deles, um diretor comercial, que era muito amigo meu, é amigo meu, ainda hoje é amigo, mas não trabalha mais na Pamesa, e ele tentou convencer a gente a continuar e eu disse que não. E ele... não sei de quem veio a ideia, provavelmente dele, Fernando concordou: [“_não, não vamos acabar com um negócio desse, bom, que a gente tem no Brasil. Então, vamos botar uma fábrica no Brasil!”] (MARCUS RAMOS, 2013).

Como o sócio espanhol, que havia montado em parceria conosco, uma indústria, uma unidade semi-industrial, no Brasil era um grande produtor e experimentou este mercado através da necessidade de vender os produtos dele, e ele viu que o mercado era bom, a ponto de fazer um pequeno investimento de uma semi-industrial, ele teve coragem, chamou a nós, os sócios brasileiros, e disse: [“_[...]. Vamos montar uma indústria cerâmica”] (MARCUS JÚNIOR, 2013).

A Pamesa Espanha fez o convite para Marcus Júnior ser sócio na nova empresa, cujas bases passaram a ser discutidas naquela reunião. Inicialmente, a proposta foi de uma participação de 10% no capital da nova sociedade e, em função da recusa do mesmo, fizeram uma nova proposta de 20% de participação. Encerrada a reunião, já no hotel, Marcus Júnior procurou o Sr. Marcus Ramos para informar que com esta participação ele não aceitaria a proposta. No dia seguinte, os espanhóis ansiosos por uma resposta procuraram o Sr. Marcus Ramos, que fez uma contraproposta para uma participação de 50% para cada um dos sócios. Aceita a contraproposta pela Pamesa Espanha, nasceu, assim, a Pamesa do Brasil S.A. O depoimento seguinte é esclarecedor:

E aí chamou Juninho pra ser sócio. [...]. Chamaram a ele. Queriam dar uma participação pequena a ele, 10%, 20%... [...]. Mas a ansiedade deles era tão grande que eu... [“_então, eu faço a sociedade com vocês, da empresa de vocês com a da gente!”]. E aí discutimos e ficou estipulado que deveria ser meio a meio, e ele concordou, porque também se não fosse assim, eu não queria. Aí ficou acertado meio a meio e assim nasceu a Pamesa (MARCUS RAMOS, 2013).

A operação de industrialização e comercialização do porcelanato, já com distribuição em todo o território brasileiro, com representantes comerciais em todos os estados foi relevante para a decisão de criação da nova empresa para fabricação de revestimentos cerâmicos no país. A vocação comercial e o profundo conhecimento do mercado nacional dos sócios brasileiros, aliados ao conhecimento dos espanhóis na área industrial foram os principais pilares para a fundação da empresa. Com sede no município do Cabo de Santo Agostinho, estado de Pernambuco, a fundação da empresa foi formalizada com a emissão da Escritura Pública de Constituição de Sociedade Por Ações foi realizada no Cartório do 6º Ofício de Notas da Comarca do Recife, em 03 de setembro de 1999, e registrado na Junta Comercial do Estado de Pernambuco em 20/09/1999, sob o número 26300011301.

Fundada a empresa, ficou decidido entre os sócios que a responsabilidade para administração da mesma seria dos sócios brasileiros, tendo sido eleito como Diretor Presidente o Sr. Marcus Maimone Pereira Ramos Júnior. Iniciaram a partir de então as tratativas para colocá-la em operação, o mais rapidamente possível. A Pamesa Espanha ficou responsável pela definição da tecnologia de produção e negociação para aquisição das máquinas e equipamentos e os sócios brasileiros pela aquisição do imóvel, construção da unidade fabril e negociação com a prefeitura e governos federal e estadual para obtenção dos incentivos fiscais para o novo empreendimento.

A decisão de instalação da empresa no Estado de Pernambuco, favorecida pelo sucesso do empreendimento de semi-industrialização do porcelanato, foi reforçada pelos incentivos oferecidos pelo governo estadual, e pela disponibilidade de imóvel no Complexo Industrial e Portuário Governador Eraldo Gueiros – Suape. O imóvel escolhido era atendido pela Companhia Pernambucana de Gás (Copergás) e o gás natural é um insumo fundamental para fabricação de revestimentos cerâmicos a custo competitivo. Outra vantagem importante era a proximidade do porto – aproximadamente 13 km - que permitiria a exportação sem maiores custos com logística. Conforme citado anteriormente, as empresas espanholas, entre elas a Pamesa Espanha, têm grande parte das suas operações voltadas para o mercado internacional. Tirando proveito desta vocação foi adquirido junto ao Complexo Industrial e portuário de Suape um imóvel, situado no Tronco Rodoviário Distribuidor Norte, 1414, km 1,2, com área total de 143.863 m² e imediatamente foram iniciadas as obras de terraplanagem e construção dos galpões. Finalizadas as construções, a área construída totalizou 52.911,12 m². Neste período o porto de Suape já se destacava como o grande atrativo do Estado para busca de novos investimentos, conforme se pode observar a seguir:

Locomotiva do desenvolvimento de Pernambuco, o Complexo Industrial Portuário de Suape é considerado um dos principais polos de investimentos do país. O Porto apresenta estrutura moderna, com profundidades entre 15,5m e 20,0m e grande potencial de expansão. Sua localização estratégica em relação às principais rotas marítimas de navegação o mantém conectado a mais de 160 portos em todos os continentes, com linhas diretas da Europa, América do Norte e África (SUAPE, 2013).

Entre as principais vantagens para instalação da empresa no Cabo de Santo Agostinho em Pernambuco, citam-se:

Estado com antiga tradição industrial; disponibilidade de recursos humanos qualificados; competente base científica e tecnológica; competentes estruturas voltadas para a qualificação profissional; concentração da região metropolitana de Recife de competências em tecnologia da informação, comunicação e na prestação de serviços especializados; localização geográfica privilegiada para transações com o resto do Brasil, os Estados Unidos, a Europa e África; centralidade de Suape na região Nordeste do país; excelência do complexo portuário e industrial; boa infraestrutura aeroportuária; excelente qualidade de vida; oferta de Incentivos Fiscais diferenciados e apoio dos governos federal, estadual e local (SUAPE GLOBAL, p. 13-21, 2008).

As negociações com os governos estadual e federal obtiveram sucesso, culminando com a publicação dos Decretos concedendo os incentivos fiscais à nova empresa. Os incentivos estaduais foram publicados em 08 de maio de 2000 no Diário Oficial do Estado de Pernambuco, sob o número 22.259, concedendo os benefícios de créditos presumidos e diferimento de ICMS por 12 anos a partir da data de publicação, conforme descritos a seguir:

Art. 1º A fruição do estímulo concedido nos termos do Decreto nº. 21.973, de 29 de dezembro de 1999, à empresa Pamesa do Brasil S/A, fica condicionada à observância das seguintes características:

[...]

V - crédito presumido: 85% (oitenta e cinco por cento) do imposto de responsabilidade direta do contribuinte, apurado em cada período fiscal, nos 04 (quatro) anos contados a partir do início da sua fruição, e de 75% (setenta e cinco por cento) durante o restante do prazo de fruição; e

VI – diferimento: 5% (cinco por cento) do valor total das saídas, nas operações interestaduais para as demais regiões geográficas do país, para o último dia do 180º (centésimo octogésimo) mês subsequente ao das mencionadas saídas, tanto nos casos das vendas CIF ou FOB, limitado ao valor do frete, observado o disposto no art. 5º, § 8º, III, do Decreto nº

21.959, de 27 de dezembro de 1999 (DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO, 2008).

Os incentivos federais, pleiteados junto à Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) e à Receita Federal, foram publicados nas datas a seguir: Declaração da Sudene – Laudo Constitutivo nº 0177/2003 em 29 de maio de 2003 e reconhecido pela Superintendência Regional da Receita Federal na 4ª região Fiscal – Delegacia da Receita Federal em Cabo de Santo Agostinho/PE por meio da publicação em 04 de abril de 2005 do Ato Declaratório Executivo Nº 50/2005, com os termos a seguir.

Faz jus à redução de 75% (setenta e cinco por cento) do Imposto de renda e adicionais não restituíveis, calculados com base no lucro da exploração, nos períodos compreendidos entre janeiro de 2003 a dezembro de 2013, de conformidade com o art. 13, da Lei nº 4.239, de 27 de junho de 1963, com redação dada pelo art. 1º do Decreto-lei nº 1564, de 29 de julho de 1977, com as alterações introduzidas pelo art. 3º da Lei nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997, art. 1º da Medida Provisória nº 2.199-14, de 24 de agosto de 2001 e art. 60 da IN SRF nº 267, de 23 de dezembro de 2003 (SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL, 2005).

Outro fato importante para a nova empresa foi o fechamento da tradicional cerâmica Indústria de Azulejos Sociedade Anônima (Iasa), que pertencia ao Grupo Brennand, em 1996. Grande parte da mão de obra da empresa estava disponível no mercado, que foi, então, contratada pela Pamesa do Brasil S.A. (JC ON LINE, 1997).

Sob a responsabilidade dos sócios brasileiros, o período de 03 de setembro de 1999 a 31 de dezembro de 2000, foi dedicado à constituição e construção da nova empresa. Os empresários se dedicaram à formalização da empresa, negociações com os governos federal, estadual e municipal em busca dos incentivos fiscais, licenças para instalação e operação, aquisição de imóvel, construção civil, compra e montagem dos equipamentos e contratação dos empregados para que em janeiro de 2001, a nova empresa entrasse em operação.

O conteúdo das estratégias adotadas pelos empresários para fundação da Pamesa do Brasil S.A. será apresentado na próxima subseção.

5.3.4 O conteúdo

O conteúdo refere-se ao “o quê” da mudança e à área onde a mudança ocorre. A seguir, no Quadro 12(5), serão abordados os principais conteúdos identificados no processo de fundação da Pamesa do Brasil S.A.

Quadro 12(5) – Conteúdo das estratégias para fundação da Pamesa do Brasil S.A.

Conteúdo	Ano	Justificativa
Fundação da Pamesa do Brasil S.A.	1999	Em função da inviabilização da operação de importação de porcelanato é tomada a decisão de instalação de uma indústria para produção de revestimento cerâmico no Brasil em sociedade com a Pamesa Espanha.
Definição da localização da nova empresa	1999	Os sócios decidiram que a empresa seria instalada no estado de Pernambuco, no complexo industrial de Suape, facilitando a exportação e abastecendo o mercado nordestino, sem nenhum fabricante de revestimento com maior qualidade.
Obtenção dos incentivos Estaduais	2000	Permite maior competitividade dos produtos fabricados no estado de Pernambuco.
Obtenção dos incentivos Federais	2005	Permite maior competitividade para os produtos fabricados pela empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Com o pensamento de encerrar a parceria com a Pamesa Espanha na importação, semi-industrialização e distribuição do porcelanato no país, os sócios brasileiros foram surpreendidos pelo interesse dos espanhóis na manutenção da presença da marca Pamesa no mercado nacional. Cientes do potencial desse mercado, os espanhóis, apresentaram a ideia de fabricação de revestimento cerâmico no Brasil, em sociedade com os empresários brasileiros e, em 1999 a empresa é constituída, entrando em operação em 2001.

A seguir, será analisado o segundo evento importante na trajetória da Pamesa do Brasil S.A., o foco comercial da empresa no mercado externo.

5.4 Fase 3: foco no mercado externo (2001 à 2007)

Nesta seção será analisado o segundo evento importante identificado como O foco da empresa do mercado externo.

5.4.1 O contexto interno

A Pamesa do Brasil S.A. iniciou suas operações no Complexo Industrial e Portuário Governador Eraldo Gueiros – Suape com o parque industrial mais moderno do país. A sociedade com um grande fabricante Europeu facilitou o acesso às novas tecnologias disponíveis no mercado mundial de equipamentos para produção de revestimento cerâmico.

O objetivo inicial da nova empresa, concebida para fabricação de produtos elaborados com alto valor agregado, foi o mercado nordestino de revestimentos, onde toda a demanda deste segmento era suprida pelas empresas das regiões Sul e Sudeste. Com o parque industrial mais moderno do país e com a marca posicionada como produto inovador e de qualidade, imagem essa construída pelo porcelanato fabricado na Espanha e distribuído no mercado brasileiro, a empresa rapidamente posicionou a cerâmica fabricada no Brasil no mesmo nível do porcelanato. Os seus produtos passaram a ser reconhecidos pelo mercado como “top de linha”, conforme descrito pelo presidente da empresa, Marcus Júnior (2013):

Então o sócio monta essa indústria no Brasil, com conhecimento, de como fazer e ele monta uma indústria com uma característica técnica muito bem definida. Foi criada uma linha de produção, um modelo de produção que não visava custos baixos. Foi criado um modelo de produção que visava qualidade. E nós iniciamos uma produção com a melhor qualidade disponível no mercado regional que nós atuávamos. Rapidamente nos colocamos como empresa top de linha [...]. A gente começou vendendo porcelanato, que era o produto classe AA, e aí montamos uma indústria cerâmica depois. Foi muito fácil à marca já nascer posicionada lá em cima, porque a memória do público era aquele produto porcelanato. E começamos produzindo aqui e a empresa navegou, então experimentou um período de crescimento por esse posicionamento de marca, pelos maquinários novos que ela tinha e pelo conceito de produto com qualidade em comparação aos concorrentes da época.

Constituída, instalada e preparada para produzir produtos com alto valor agregado, a empresa iniciou suas atividades em janeiro de 2001, com a dificuldade de ser pioneira na fabricação deste tipo de produto na região Nordeste e a falta de conhecimento para operar corretamente o maquinário de última geração. A empresa experimentou um período de ineficiência operacional, qualidade baixa, altos índices de perda e problemas com manutenção. O despreparo da mão de obra para operação dos equipamentos e produção de produtos com alto valor agregado levou os dirigentes a tomarem a decisão de partir para a

fabricação de produtos com menor valor agregado e alto volume, situação contrária à concepção dos equipamentos instalados, conforme evidenciam-se os depoimentos seguintes:

[...] aí é um fator interno, que prejudicava, era uma empresa que não tinha um know-how de produção dos operários feitos aqui, operários forjados aqui não tinham a capacidade de operar máquinas tão complexas quanto as que nós tínhamos e nós começamos a perder mercado em função de uma ineficiência produtiva. Qualidade baixa, perda de produtividade, máquinas quebrando, com manutenção inadequada. [...] E ao ter tantos problemas por ter uma mão de obra desqualificada pra aquele tipo de maquinário que a gente tinha, que decisão a gente toma? A gente toma a seguinte decisão: vamos para o caminho mais fácil. Vamos produzir muito para produzir barato e vender mais barato. Vamos acabar com esse negócio de querer fazer uma coisa muito boa e vamos fazer uma coisa que o mercado tá querendo mais, que é uma coisa mais barata. Nesse momento em que a gente toma essa decisão, a gente não pensou num problema que era fundamental, as máquinas não eram preparadas pra fazer grandes volumes. Elas eram preparadas pra fazer produtos bons e não pra fazer grandes volumes. Mas, mesmo assim, a empresa experimentou um período de crescimento (MARCUS JÚNIOR, 2013).

[...] a gente não obteve grandes lucros naquela época? Porque a gente não tinha qualidade, não tinha a qualidade que o mercado sofisticado queria. Nós estávamos preocupados em fazer escala pra vender barato e aí depois a gente foi aprendendo que não era por aí (MARCUS RAMOS, 2013).

A modernidade dos equipamentos instalados na Pamesa do Brasil S.A. em 1999 foi um grande diferencial competitivo da empresa, o que pode ser constatado cinco anos depois, com a visita do atual diretor Industrial da empresa, o Sr. Leandro Rosa Medeiros, conforme depoimento a seguir.

[...] em 2005, quando eu estive na Pamesa, logo na minha entrevista, quando eu vim aqui conversar com os acionistas, eu fiquei dois dias aqui com eles e vi que não tinha visto nada semelhante no Brasil, toda a tecnologia que tinha aqui investida na Pamesa. Conhecia fábricas importantes, na Itália, na China, na Espanha e também no interior de São Paulo, que são hoje o grande polo cerâmico do Brasil, mas tinha... além de tudo, a Pamesa tinha objetivo de mudar a mentalidade da cerâmica como um todo aqui no Nordeste. Porque a cerâmica aqui no Nordeste era vista como uma cerâmica de baixa qualidade, uma cerâmica para público que só via preço, não via qualidade inserida no produto, certo? E os produtos de alta qualidade vinham do Sul e Sudeste do país (LEANDRO MEDEIROS, 2013).

Mas, a política cambial, que foi o principal fator que levou a fundação da empresa em função de ter inviabilizado a operação de importação de porcelanato, tornou os produtos fabricados no Brasil extremamente competitivos no mercado mundial. O câmbio

extremamente favorável às exportações ajudou no início de operação da empresa, cobrindo toda a ineficiência operacional. Conforme mencionado anteriormente, a marca PAMESA era conhecida mundialmente e, aproveitando o conceito da marca e o apoio da Pamesa Espanha, a Pamesa do Brasil focou a distribuição dos seus produtos no mercado externo. Assim:

[...] ele exportava para mais de 180 países, porque a mentalidade europeia é exportação [...]. O pensamento do europeu é produzir para exportar, não vender dentro do país deles (MARCUS RAMOS, 2013).

[...] a Espanha é um país que tem uma grande produção cerâmica, mas um mercado consumidor muito pequeno, a Espanha, toda a indústria cerâmica espanhola, desenvolveu uma filosofia exportadora. Então, está no DNA de qualquer industrial cerâmico espanhol exportar. Ele não consegue viver do mercado nacional. É um mercado muito pequeno. A Espanha tem 40 milhões de habitantes. [...] Então todo o espanhol, ele tem a filosofia dele de exportar para os EUA, Canadá, França, Inglaterra, Holanda, Rússia, para os países da África e América do Sul. Esta cultura, esta mentalidade exportadora foi transferida pra unidade brasileira turbinada com um câmbio de 4 reais (MARCUS JÚNIOR, 2013).

Comprovando esta vocação exportadora, a Pamesa Espanha fechou o ano de 2012 com um faturamento de 279 milhões de euros por meio das exportações, representando 85% do faturamento total da empresa (PAMESA ESPANHA, 2013).

Iniciando as operações com os equipamentos mais modernos do mundo para a produção de revestimento cerâmico a empresa não dispunha de mão-de-obra especializada. O início da produção foi marcado por um lento processo de aprendizagem, gerando perdas excessivas e, conseqüentemente, custos mais elevados que o previsto inicialmente, reduzindo assim a competitividade da empresa no mercado interno.

Outro fator fundamental para o sucesso da política de exportação da Pamesa do Brasil foi sua localização, dentro do complexo industrial e portuário de Suape, que será tratada com mais detalhes na seção que aborda o contexto externo, a seguir.

5.4.2 O contexto externo

Para melhor compreensão do período em que as operações da Pamesa do Brasil S.A. estiveram mais focadas no mercado externo, estão relacionados a seguir, no Quadro 13(5) os principais fatos históricos ocorridos no período que compreende esta fase da empresa – de 1999 a 2007.

Quadro 13(5) – Principais eventos – 1999 a 2007

Ano	Evento
2000	Balança comercial. Exportações de US\$ 55.119 milhões e importações de US\$ 55.839 milhões. Saldo negativo de US\$ 720 milhões.
	Balança comercial do período (1991-2000). Exportações totais de US\$ 451.033 milhões com média anual de US\$ 45.103 milhões. Importações totais de US\$ 425.878 milhões com média anual de US\$ 42.588 milhões.
2001	Implementação da Zona euro (2 de janeiro).
	Sobresvalorização do dólar (junho). O real tem desvalorização de cerca de 20% no ano.
	Acordo com Fundo Monetário Internacional (agosto). Governo fecha novo acordo com o FMI, válido até dezembro de 2002. Com o novo programa, o Brasil terá direito a sacar US\$ 15 bilhões.
	Número de empresas exportadoras cresce 6,2%. Cresce 6,2% em relação a 2000, passando de 16.246 para 17.267, de acordo com dados da Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.
2002	Balança comercial. Exportações de US\$ 58.287 milhões e importações de US\$ 55.602 milhões. Saldo positivo de US\$ 2.685 milhões.
	Alta cotação do dólar (outubro). A moeda norte-americana atinge a marca dos R\$ 4, cotação mais alta da história do Real. O dólar encerrou o ano de 2002 cotado a R\$ 3,545, acumulando uma valorização de 53,13% frente ao real.
2003	Balança comercial. Exportações de US\$ 60.439 milhões e importações de US\$ 47.243 milhões. Saldo positivo de US\$ 13.196 milhões.
	Presidência Luís Inácio Lula da Silva (1º de janeiro de 2003 – 1º de janeiro de 2007) O novo governo assume com credibilidade e a população tem grande expectativa de mudança. Enfatiza a política externa por meio de uma cooperação Sul-Sul e pela intensificação das relações econômicas com a América do Sul.
2004	Balança comercial. Exportações de US\$ 73.203 milhões e importações de US\$ 48.326 milhões. Saldo positivo de US\$ 24.878 milhões.
	XXVI Cúpula do Mercosul (7 a 8 de julho). O Brasil assume a liderança rotativa do bloco, sucedendo a Argentina.
2005	Recorde de exportações. Brasil atinge recorde de exportações, alcançando a cifra de, aproximadamente, 100 bilhões de dólares.
	Balança comercial. Exportações de US\$ 96.678 milhões e importações de US\$ 62.836 milhões. Saldo positivo de US\$ 33.842 milhões.
	Déficit comercial dos EUA é recorde e pressiona o dólar (novembro). Saldo negativo alcança US\$ 60 bilhões no mês. O desequilíbrio comercial dos EUA reforça a pressão sobre o dólar, que cai em relação a outras moedas.
	Queda do PIB (30 de novembro). O bom desempenho da economia no ano de 2004, refletido no PIB de 5%, eleva o otimismo do governo federal. Porém, em 2005, registra-se queda de 1,2% no PIB. A queda teria sido reflexo das altas taxas de juros reais atingidas no ano.
2005	Indústria brasileira já exporta um quarto da produção (dezembro). Levantamento do BNDES demonstra que 24,8% da produção industrial do país foram destinadas ao mercado externo em 2004.
	Pagamento da dívida com o FMI (27 de dezembro). O Governo brasileiro realiza o pagamento antecipado de US\$ 15 bilhões e quita a dívida do Brasil

Ano	Evento
	com o FMI. O Brasil também irá zerar em 2006 a dívida com o Clube de Paris, no valor de US\$ 2,6 bilhões.
	Balança comercial. Exportações de US\$ 118.529 milhões e importações de US\$ 73.600 milhões. Saldo positivo de US\$ 44.929 milhões.
2006	Valorização do Real (fevereiro). O real inicia o ano com uma valorização nominal em relação ao dólar americano superior a 12%.
	Real forte provoca queda de 5% nas exportações aos EUA (setembro).
	Balança comercial. Exportações de US\$ 137.807 milhões e importações de US\$ 91.349 milhões. Saldo positivo de US\$ 46.458 milhões.
2007	Início do segundo mandato de Luís Inácio Lula da Silva (1º de janeiro).
	Euro forte dá ganhos aos exportadores (janeiro). Valorização do Euro faz empresas brasileiras tentarem ganhar o mercado europeu.
	Crise do mercado de hipotecas imobiliárias dos EUA (agosto). Afeta seu próprio mercado imobiliário e as bolsas de todo o mundo.
	Balança comercial. Exportações de US\$ 160.649 milhões e importações de US\$ 120.624 milhões. Saldo positivo de US\$ 40.024 milhões.
	Em janeiro, com o objetivo de fomentar o crescimento da economia brasileira, é lançado o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) , com previsão de investimentos de R\$ 503,9 bilhões para o período de 2007 à 2010.

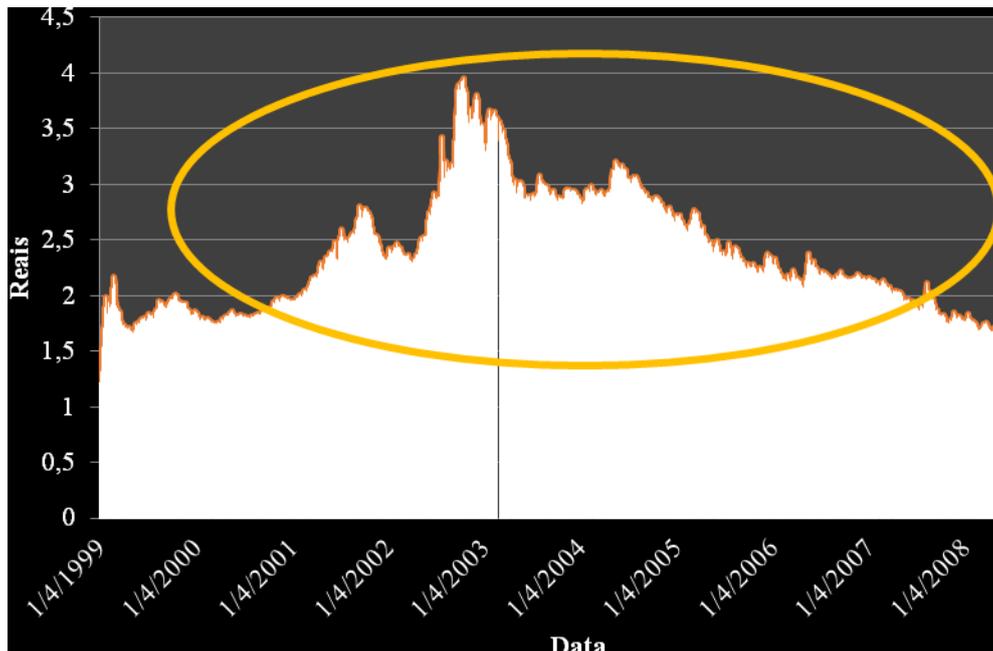
Fonte: MDIC – Comércio Exterior no Brasil (2010)

O fator externo mais importante para a tomada de decisão de focar no mercado externo foi a política cambial brasileira, que, cobriu toda a ineficiência operacional do início da produção da nova planta industrial. Como relato de Marcus Júnior (2013):

O câmbio fez com que a empresa experimentasse um crescimento mesmo nessa conjectura negativa, porque a 4 reais a gente chegava a qualquer lugar do mundo ganhando muito dinheiro, com a cerâmica mais barata do planeta.

Conforme se pode observar no gráfico 4(5), a seguir, no período em que a empresa focou o mercado internacional o valor do real em relação ao dólar americano permaneceu extremamente favorável à exportação.

Gráfico 4(5) – Cotação do dólar americano x real brasileiro – 1999 a 2008

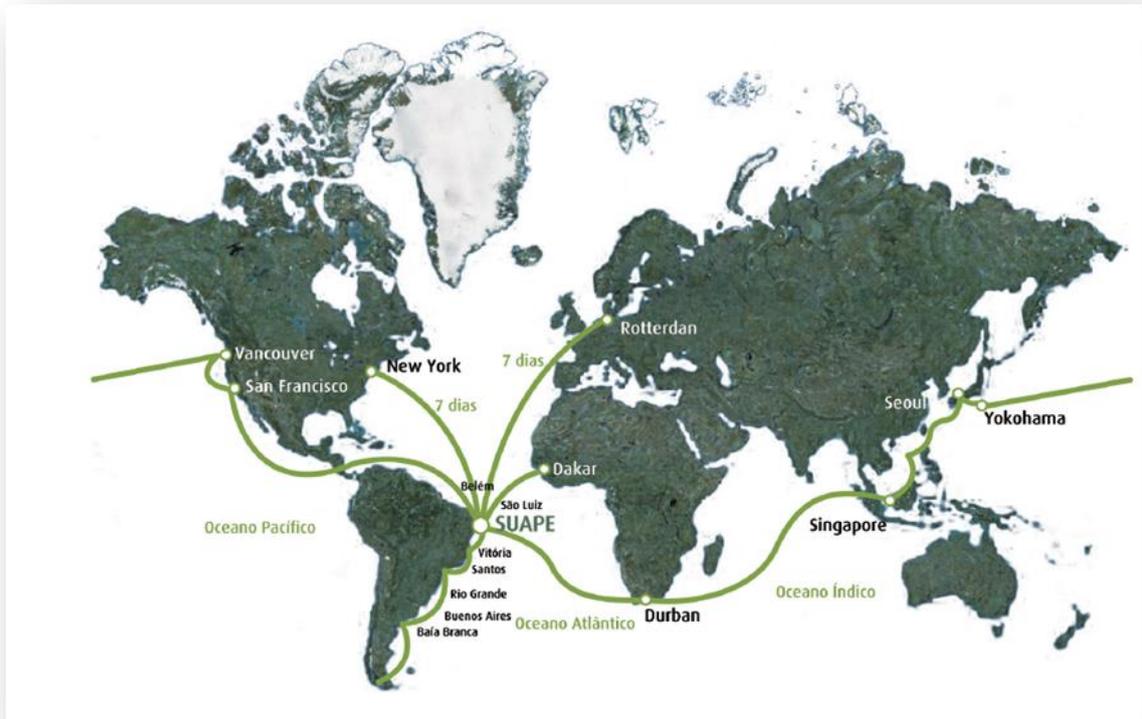


Fonte: Banco Central do Brasil (2013)

Outra vantagem para acesso ao mercado internacional é a localização da unidade fabril, no complexo industrial portuário de Suape, classificado como um dos melhores e mais eficientes portos do país, juntamente com os portos de Tubarão, em Santa Catarina, e Ponta Madeira, no Maranhão, ambos privados (SUAPE GLOBAL, p.18, 2008). Evidencia-se com o seguinte documento:

Localização geográfica privilegiada para transações com o resto do Brasil, os Estados Unidos, a Europa e a África e centralidade da Região Metropolitana do Recife (onde está SUAPE) no Nordeste do país – Pernambuco fica na extremidade oriental da costa atlântica da América do Sul, o que o coloca em posição estratégica de rotas de navegação mundial, modo de transporte por excelência do complexo petróleo & gás. Conecta-se com mais de 160 portos em todos os continentes e exerce historicamente papel de entreposto de mercadorias dentro do Brasil, nas relações do comércio interestadual e nacional (SUAPE GLOBAL, p.16, 2008).

Figura 14(5) – Porto de Suape - Pernambuco



Fonte: Suape Global, p.16 (2008).

As vantagens estratégicas, a eficiência operacional e a importância do porto de Suape para o estado de Pernambuco e para o Brasil se traduziram em uma evolução significativa e constante do volume de cargas containerizadas movimentadas entre 2000 e 2009, conforme pode ser observado no Quadro 14(5) a seguir.

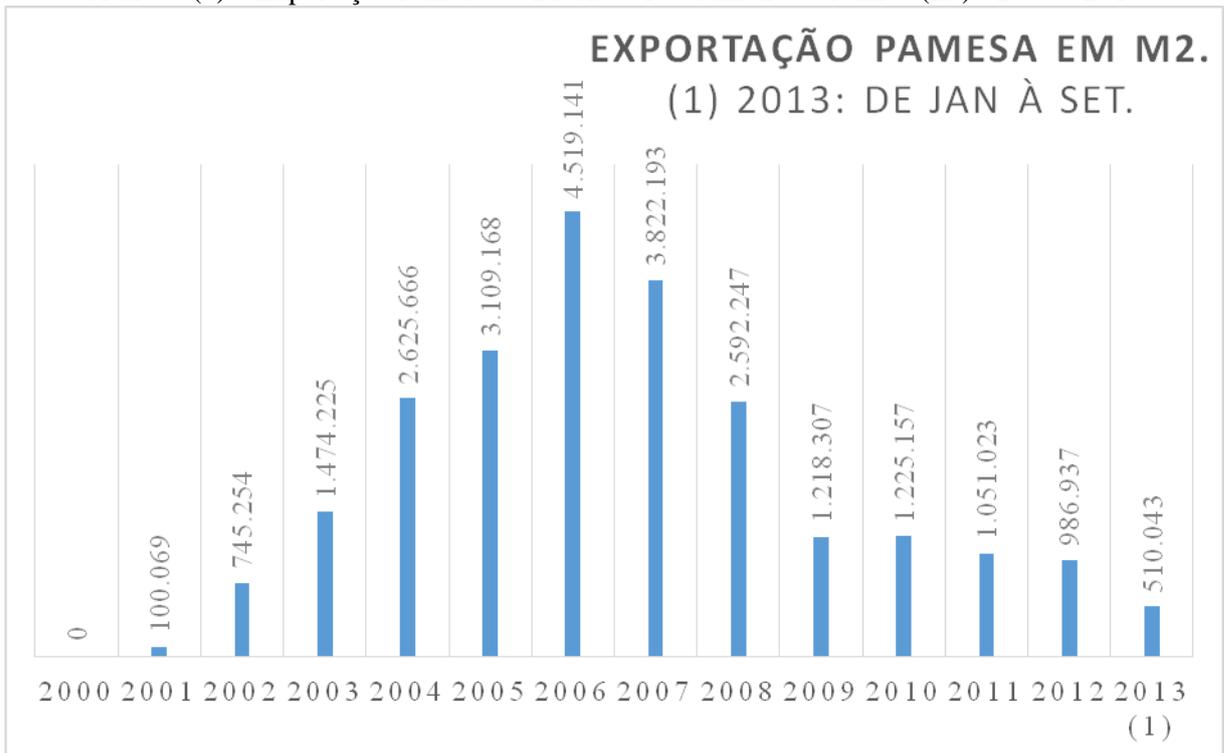
Quadro 14(5) – Movimentação de Carga Containerizada – evolução em relação ao ano anterior

ANO	EVOLUÇÃO %
2000	79,63%
2001	21,72%
2002	49,35%
2003	-45,58%
2004	135,33%
2005	30,37%
2006	29,11%
2007	38,42%
2008	29,00%
2009	-24,00%

Fonte: Suape, 2013

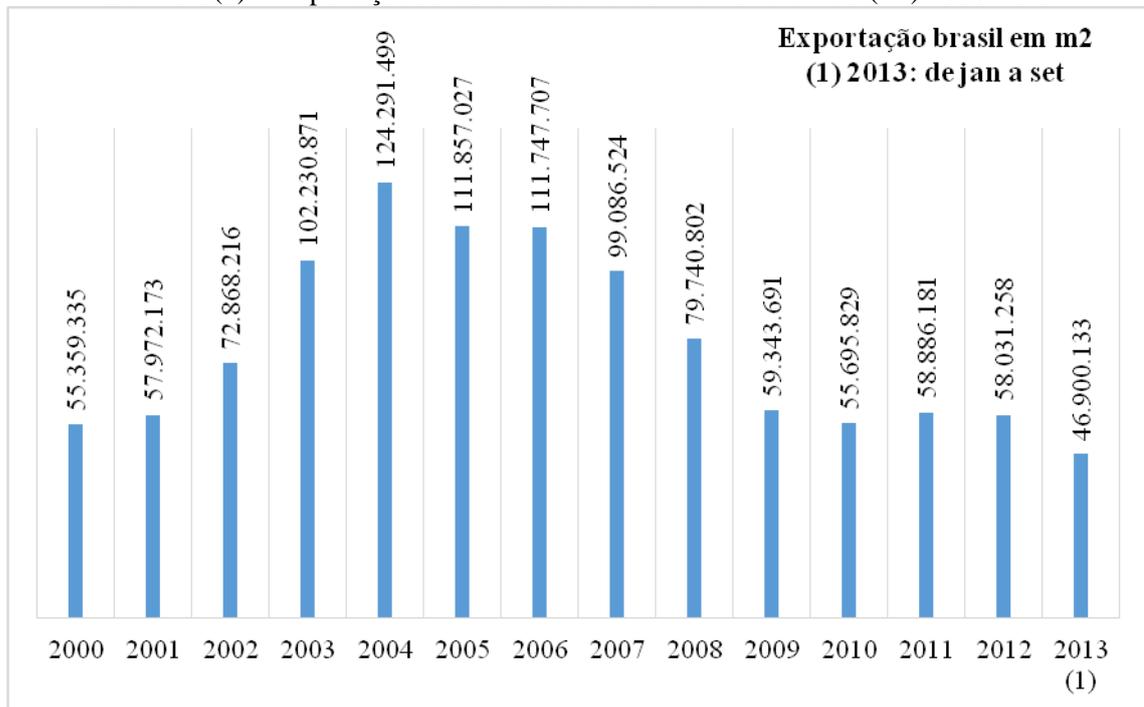
Observa-se no Gráfico 5(5) - Exportação Pamesa do Brasil de revestimento cerâmico (m²) de 2000 a 2013, a seguir, o comportamento do volume de exportação da Pamesa do Brasil, com destaque para o período em que a empresa focou a sua atuação no mercado internacional de revestimento cerâmico – 2001/2008.

Gráfico 5(5) – Exportação Pamesa do Brasil de revestimento cerâmico (m²) - 2000 a 2013



Fonte: Alice Web 2 – MDIC – Recalculado e adaptado (2013).

No Gráfico 6(5), observa-se o impacto da crise internacional de 2008, que afetou de modo semelhante a Pamesa do Brasil e as demais exportadoras brasileiras de revestimento, provocando uma queda expressiva dos volumes exportados.

Gráfico 6(5) – Exportações brasileiras de revestimento cerâmico (m²) 2000-2013

Fonte: Alice Web 2 – MDIC – Adaptado (2013).

No Quadro 15(5) a seguir, relaciona-se o ambiente com os principais eventos no período de 2001 a 2008, época de foco da empresa no mercado internacional de revestimento cerâmico.

A estrutura comercial e de distribuição montada para a venda do porcelanato importado focou na comercialização do excedente de produção destinado ao mercado externo, mantendo, dessa forma, a marca viva no mercado brasileiro com um conceito de produto de qualidade, ainda sustentado pela imagem do porcelanato, e pela modernidade da unidade de fabricação de cerâmica então inaugurada.

Um fato que merece destaque nesse período é o pioneirismo da Pamesa do Brasil S.A. na geração da energia elétrica consumida em sua unidade industrial. Foi implantado em 2004 com início de funcionamento em 2005 um projeto de cogeração de energia elétrica. Assim, incentivada pela Pamesa Espanha que já utilizava o sistema, a Pamesa do Brasil se tornou a primeira cerâmica brasileira a implantar um sistema de cogeração de energia elétrica à gás natural. O sistema será detalhado no item 1 do Apêndice A.

Quadro 15(5) – Fase 3 - Relação do ambiente com os principais eventos ocorridos – 1999-2008

Ambiente	Ano	Eventos
Político	1999/2008	2002 - Final do segundo mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso. 2003 - Início do primeiro mandato do presidente Luís Inácio Lula da Silva. 2007 – Início do segundo mandato do presidente Luís Inácio Lula da Silva.
Econômico	1999/2008	Manutenção da política cambial favorável à exportação com o dólar atingindo em outubro de 2002 a marca de R\$ 4,00, cotação mais alta da história do real. A economia mundial vivencia uma fase de crescimento, favorecendo o consumo mundial. 2007 – Em agosto de 2007 acontece a crise no mercado de hipotecas imobiliárias nos Estados Unidos, sendo disparado o gatilho para a crise de 2008.
Legal	-x-	-x-
Ecológico	-x-	-x-
Cultural	1999/2008	O posicionamento da cerâmica brasileira no mercado internacional é de produtos competitivos com baixo custo.
Demográfico	1999/2008	A região nordeste, até então abastecida com esta tipologia de produtos por produtores das regiões sul e sudeste passa a dispor de uma grande e moderna fábrica.
Tecnológico	1999/2008	2001 – Inicia as operações de uma fábrica em Pernambuco, voltada para produtos com alto valor agregado, quebrando a hegemonia dos estados do sul e sudeste na fabricação desta tipologia de produto.
Produtos	1999/2008	A demanda por produtos de lato valor agregado nas regiões norte e nordeste continuam sendo atendida por fabricantes do sul e sudeste do Brasil.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Com a política cambial favorável, o mercado mundial em franco crescimento e a marca Pamesa já conhecida mundialmente pela política de exportação da Pamesa Espanha, o ambiente era propício para exportação dos produtos fabricados no Brasil. Favorecida pela localização em Suape e pelo fato de que a cerâmica fabricada e comercializada pela sócia espanhola era de alto valor agregado apresentou-se a oportunidade de comercialização dos produtos fabricados no Brasil, no mercado internacional. Assim, em um segmento de preços não atendido pela Espanha e um câmbio que cobria a ineficiência operacional, a oportunidade foi aproveitada pela jovem empresa que focou a sua atuação nesse mercado.

Na próxima seção será abordado o processo de formação das estratégias utilizadas para focar a produção da empresa no mercado internacional de revestimento cerâmico.

5.4.3 O processo

Inaugurada em janeiro de 2001, a Pamesa do Brasil S.A., que foi constituída inicialmente com foco no mercado brasileiro de revestimento cerâmico, enfrentou a dificuldade de partir uma indústria moderna em uma região onde não havia mão de obra especializada. Apesar do fechamento em 1996 da Iasa, em Recife, e da contratação de boa parte desta equipe familiarizada com a produção de revestimento. Essa estratégia não se traduziu em resultado. A tecnologia utilizada pela Iasa era totalmente ultrapassada e a da Pamesa do Brasil a mais moderna e atualizada disponível no mercado. Este contraste levou a empresa a enfrentar um longo processo de aprendizagem em sua produção. Os equipamentos não foram concebidos para a fabricação de grandes volumes e, em função da dificuldade inicial para produção de produtos com alto valor agregado, tomou-se a decisão de produzir grandes volumes de produtos com baixo custo. A opinião seguinte fundamenta a análise:

Mal sabia eu como era [...] fazer cerâmica e foi muito, muito prejuízo, muito prejuízo que tivemos, porque não era fácil. Não era fácil. E foram anos, anos, anos, anos de erro, de erro, de contrariedades, de noites acordado, pensando como solucionar e não ter como solucionar, até que aos poucos a coisa vai... sem querer vai entrando no DNA, né? A gente vai começando a aprender (MARCUS RAMOS, 2013).

Em função dessas dificuldades e favorecidos pelo câmbio, os sócios decidiram, em conjunto, focar a produção para o mercado externo. Aproveitando a presença internacional da Pamesa Espanha, com uma marca forte e conhecida mundialmente, as empresas se alinharam para conquistar o mercado em segmentos de produtos específicos e não concorrentes. A Pamesa do Brasil exportou desde início da sua produção, conforme destacado pelo Sr. Marcus Ramos, 2013.

Não havia concorrência com os produtos fabricados pela Pamesa Espanha, pois estes estavam posicionados como produtos inovadores e de qualidade superior, e os da Pamesa do Brasil entraram em um segmento de combate, não atendido pela Pamesa Espanha. A Pamesa Espanha participa das maiores feiras mundiais do setor de revestimentos cerâmicos, consolidando a sua marca no mercado mundial. A seguir, as principais feiras de revestimentos mundiais das quais a Pamesa Espanha participa e onde foi concedido um espaço para a apresentação dos produtos da Pamesa do Brasil S.A., facilitando, assim, o acesso ao mercado de exportação: SURFACE, Las Vegas, Estados Unidos; CEVISAMA, Valência, Espanha;

REVESTIR, São Paulo, Brasil; COVERINGS, Chicago, Estados Unidos; MOSBUILD, Moscou, Rússia e, por fim, CERSAIE, Bolonha, Itália. O depoimento seguinte é esclarecedor:

E nós conseguimos durante o período experimentar um crescimento tapando essa deficiência que nós tínhamos de maquinaria para produzir grandes volumes, lastreado numa exportação, até porque a marca Pamesa é uma marca mundial, não é uma marca só brasileira, então aonde a gente chegava com a marca Pamesa a gente era bem recebido, e nós conseguimos, então, vamos dizer assim, atravessar essa água turbulenta, de ter tentado fazer com que uma fábrica que nasceu pra fazer coisa boa, foi transformada pra fazer coisa barata em grandes volumes, o câmbio apagou esse nosso erro estratégico. (MARCUS JÚNIOR, 2013).

Para facilitar o acesso ao mercado internacional ficou acordado entre os sócios da empresa a transferência de uma empregada da Pamesa Espanha especializada em exportação, que se mudou definitivamente para o Brasil com o início das operações da Pamesa do Brasil S.A. – A Sra. Eva Fernandez –, que ainda trabalha na empresa, atuando como Gerente de Importação e Marketing.

Do início da empresa até 2005 a grande maioria dos clientes da Pamesa do Brasil foi apresentada pela Pamesa Espanha, conforme mencionado pelo Sr. Mariano Hajny, argentino, com forte conhecimento do mercado internacional, contratado em 2004 para reforçar a equipe de comércio exterior da empresa com foco na pulverização de vendas – atualmente ele ocupa o cargo de gerente comercial da empresa – mercados interno e externo. Para ele:

A empresa nasceu com vocação exportadora, que herdou da Pamesa. Inclusive, eu me lembro que os primeiros clientes que a Pamesa teve no exterior foram todos apresentados pela Pamesa Espanha [...]. Quando eu entrei, em 2004, 80% das vendas de exportação estavam concentradas nos EUA e se juntasse EUA e México estavam 90% das vendas concentradas nestes países. Em 2008, [...], desses 80% a gente tinha caído pra 40%. [...] no final de 2004, começo de 2005. A partir dali que a gente começou a diversificar mercados e vender pra clientes completamente diferentes da Espanha (MARIANO HAJNY, 2013).

Assim, com um parque industrial moderno e uma marca conhecida mundialmente os sócios negociaram uma parceria com a Pamesa Espanha para que a empresa direcionasse os seus produtos ao mercado externo, compartilhando toda a experiência e conhecimento do mercado internacional e a estrutura física nas grandes feiras do setor realizadas em todo o mundo. A Pamesa do Brasil S.A. adotou o slogan “Pamesa, o mundo conhece” e passou a comercializar os seus produtos, extremamente competitivos, principalmente nas Américas do

Norte, Central e do Sul, África e alguns países da Europa. Até 2004, os clientes eram praticamente os mesmos da Pamesa Espanha, em função da interligação das empresas. A partir de 2004 a direção da empresa, em busca de maior independência, contratou um gerente de exportação com experiência em comércio exterior, com o objetivo de buscar novos clientes fora da carteira comercial da Pamesa Espanha.

Na próxima subseção será abordado o conteúdo das principais estratégias adotadas pela empresa na busca por clientes no mercado internacional.

5.4.4 O conteúdo

No período de 2001 a 2008, a principal estratégia adotada pela empresa foi o foco no mercado internacional. A adoção deste foco deu-se não de maneira deliberada e formalmente planejada, conforme pode-se observar nas seções anteriores, mas de uma série de estratégias emergentes surgidas da necessidade de adaptação aos eventos que se sucederam a partir do início da produção.

Observa-se no Quadro 16(5), a seguir, o conteúdo das estratégias adotadas pela empresa nesta fase.

Quadro 16(5) – Conteúdo das estratégias para foco no mercado externo

Conteúdo	Ano	Justificativa
Início da produção com produtos de baixo custo	2001	O foco inicial da empresa era a produção de produtos com alto valor agregado, mas em função das dificuldades de mão de obra, a produção foi direcionada para fabricação de produtos de alta produtividade e baixo custo.
Foco no mercado internacional	2001	Já no primeiro ano de funcionamento da nova empresa, favorecida pelo câmbio a empresa aproveitando a experiência da Pamesa Espanha no mercado internacional direcionou o foco da comercialização dos seus produtos para a exportação.
Desenvolvimento de produtos para o mercado externo	2001	Todo o desenvolvimento de produtos foi direcionado para o mercado externo. Produtos mais rústicos imitando pedras naturais e com pouco brilho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Destaca-se que todo o desenvolvimento dos produtos a serem fabricados teve o foco no mercado externo, que, diferente do mercado interno, prefere produtos mais rústicos e com pouco brilho. A comercialização dos produtos de “Classe C – De Segunda” era distribuída no mercado interno, principalmente nas regiões Nordeste e Norte. Nos mercados das outras

regiões o foco eram os grandes varejistas instalados no Brasil. Assim a estrutura para comercialização no mercado nacional foi mantida, com prejuízos para a região Sul e Sudeste, com exceção do estado de São Paulo, onde os grandes clientes continuaram a ser atendidos com o excedente da produção destinada ao mercado externo.

Na próxima seção tratar-se-á do terceiro evento importante na trajetória da Pamesa do Brasil S.A., que, em consequência da crise internacional de 2008, iniciada em agosto de 2007, dificultou a comercialização dos seus produtos no mercado interno.

5.5 Fase 4: foco no mercado interno – grandes volumes (2008 à 2012)

Nesta seção será analisado o terceiro evento importante identificado como o foco no mercado interno com a produção de grandes volumes.

5.5.1 O contexto interno

Com o agravamento da crise internacional em 2008, iniciada em agosto de 2007 com a crise do mercado de hipotecas imobiliárias nos Estados Unidos, principal mercado para as exportações da Pamesa do Brasil, o volume de exportações da empresa caiu vertiginosamente. O volume de exportações em metros quadrados retraiu, de 2007 para 2008, 32,18% (trinta e dois vírgula dezoito por cento) e de 2007 para 2009 a retração foi de 67,08% (sessenta e sete vírgula zero oito por cento). Restou à empresa buscar a comercialização desse volume no mercado interno.

Com um parque industrial concebido para fabricação de produtos com alto valor agregado produzindo produtos de baixo custo com alto volume e com a ineficiência operacional coberta pelo câmbio elevado que favorecia as exportações, a empresa se viu em uma situação desconfortável com a perda de volume no mercado internacional e com o despreparo para competir no mercado de alto volume e baixo preço. Fundamentando a análise:

[...] foi uma tristeza pra gente, porque a gente deixou de ter lucro, porque já não podia... porque no mercado interno a gente não conseguia concorrer fazendo a mesma coisa, não importava o equipamento da gente. A gente não usava ele e a gente fazia a mesma coisa pra concorrer, [...] com quem fazia produtos de baixo valor.. Aí não deu certo. Não dava certo, mas mesmo assim a empresa não caiu em desgraça, não caiu numa situação de insolúvel. Não dava lucro, simplesmente não dava lucro, empatava (MARCUS RAMOS, 2013).

Nós não tínhamos maquinário pra competir com fábricas com produção via massa seca, que foram concebidas pra fazer grande volume e nós já tínhamos perdido aquela referência de fazer um produto de alta qualidade. [...]. Nós tínhamos máquina pra fazer produto de alta qualidade, com operários não tão bem preparados pra operar essas máquinas, já bem melhor do que no início, mas não terminados ainda o processo de amadurecimento industrial da empresa, ainda não estava terminado, e com um câmbio não mais favorável. O nosso modelo de exportação, chegamos a exportar 50%, foi por água abaixo (MARCUS JÚNIOR, 2013).

Neste período, já operavam no Brasil grandes unidades industriais preparadas para produção eficiente neste segmento pelo processo via seca. Neste processo o custo final do produto fica em torno de 20 a 30% menor que os das empresas que produzem utilizando o processo de via úmida. Os depoimentos seguintes fundamentam a análise:

[...] ou eu continuo exportando 50%, com prejuízo, que era impossível, ou eu tinha que vender esses 50% no mercado interno. O que é que eu tinha que fazer? Tentar vender no mercado interno. Chego no mercado interno, o que é que eu encontro? Eu encontro fábricas modernas e mais competitivas, que foram concebidas pra fazer grandes volumes e vender barato, e a gente com uma fábrica que não conseguia fazer um produto barato e sem ter um argumento de qualidade que tornasse essa fábrica diferenciada. (MARCUS JÚNIOR, 2013).

Até 2008, nós produzimos só buscando preço, ou seja, nós tínhamos que produzir muito. Produzir, produzir, produzir, produzir, por quê? Para ser competitivo em preço. As nossas vendas não eram pela qualidade, mas pelo preço (LEANDRO MEDEIROS, 2013).

Competindo com empresas com maior produtividade, a Pamesa iniciou o processo de mudança do portfólio de produtos para adaptação ao mercado brasileiro, principalmente das regiões Norte e Nordeste, e também reorganizando a estrutura comercial para melhor atender a essas regiões.

Foram promovidas alterações no portfólio com vistas às vendas no mercado nacional, migrando de produtos rústicos e foscos para produtos brilhantes com maior adequação ao gosto dos consumidores brasileiros. De fato:

Na época deixamos de produzir produto rústico para o mercado externo e concentramos mais a produção em produto com tipologia específica para o que é o Brasil ou o Nordeste, basicamente. Então, foi natural. A gente já tinha esse tipo de produto, desenvolveu alguns produtos novos, mais brilhantes ainda, [...]. Quando eu digo novos, é decoração nova, não estou falando em formato, na época a gente não trocou formato, mas a gente realmente foca mais na frequência de produção de produtos que agradavam o mercado interno (MARIANO HAJNY, 2013).

Em busca de se consolidar com rentabilidade no mercado interno a empresa, consciente da dificuldade em competir no segmento de baixo preço, a empresa ensaiava mudanças mais profundas em seu portfólio de produtos, buscando nichos ainda não atendidos pelas empresas que competem neste segmento. Até 2008 a produção era somente de pisos monoqueima, nos tamanhos 33 x 33 cm e 45 x 45 cm. A partir daí, a empresa inicia a produção de revestimento de parede, azulejos monoqueima, no tamanho 33 x 45 cm. Esse foi um passo importante, pois a produção de azulejos era realizada, em grande volume, nos estados do sul do país e o produto fabricado pela Pamesa era componível com a sua linha de pisos em decoração e tamanho. A linha de azulejos já fabricada com um conceito de qualidade superior já competia em pé de igualdade com os maiores fabricantes nacionais, conforme destacado pelo Diretor Industrial Leandro Medeiros.

Nós trabalhamos com um processo de produção chamado monoqueima, que são produtos de baixo valor agregado. Começamos a produzir produtos pra revestimento, pra parede. [...] que é um produto que tem valor agregado maior. Pra você ter noção de preço, enquanto você trabalhava com 8 reais de preço médio de piso, parece é 14 reais de preço médio [...]. [...]. E conseguimos colocar o produto no mercado já competindo com as grandes empresas brasileiras: Eliane, Cecrisa e Porto Belo. Então, nós já tínhamos um produto com a qualidade dos grandes produtores do Brasil (LEANDRO MEDEIROS, 2013).

Logo após o lançamento, com muito sucesso, do azulejo 33 x 45 cm, a empresa lançou o porcelanato esmaltado, no tamanho 50 x 50 cm, em mais um esforço de se diferenciar, evitando o confronto com empresas mais preparadas para competir com baixos custos nos tamanhos tradicionais de cerâmica, principalmente no piso nos tamanhos 33 x 33 cm e 45 x 45 cm.

Na área comercial, foram promovidas algumas mudanças no organograma interno da empresa e o Sr. Mariano Hajny acumulou a responsabilidade de coordenar o mercado interno

das regiões Norte e Nordeste, principal foco dos mercados fabricados pela Pamesa do Brasil. Neste período, o grande desafio foi a motivação da equipe de vendas, até então se sentindo desprestigiada pelo foco da empresa no comércio exterior. Assim:

Só que a minha estratégia na época não foi de pulverização de áreas e de representantes. Eu peguei uma equipe comercial muito desmotivada no mercado interno. [...] Pra você ter uma ideia, alguns representantes faturando 5, 10 mil metros por mês e depois, no decorrer do tempo, chegaram a faturar 100, na mesma área. (MARIANO HAJNY, 2013).

Mesmo com todo o esforço para atender, com lucro, o mercado interno, a empresa não estava preparada e nem tinha sido concebida para concorrer neste segmento de mercado. Até então o câmbio favoreceu este descompasso, mas com a crise de 2008, mesmo com o câmbio ainda favorável às exportações, não havia demanda nos mesmos volumes pré-crise. Com a recuperação de alguns mercados a partir de 2010, principalmente os emergentes, o real se sobrevalorizou em relação ao dólar americano, invertendo a situação anterior favorável às exportações. Os depoimentos corroboram a análise:

[...] quando câmbio no governo Lula atingiu níveis abaixo de 2 reais, chegou a 1,40, se não me engano, a 1,50, arruinou qualquer possibilidade de se exportar cerâmica, qualquer possibilidade (MARCUS JÚNIOR, 2013).

[...] a partir de 2010 já vários mercados, principalmente os emergentes, estavam recuperados ou em recuperação. Eu acho que o fator principal que não favoreceu as exportações foi o câmbio. (MARIANO HAJNY, 2013).

Em função da crise internacional de 2008 o volume de exportação da empresa caiu abruptamente, já a partir de agosto de 2007. Com um portfólio direcionado ao gosto do mercado internacional a empresa se deparou com o problema de colocar o volume anteriormente destinado as exportações no mercado nacional. Esta necessidade atingiu todos os fabricantes brasileiros que exportavam, levando a um excesso de oferta com consequente redução dos preços no mercado interno. Assim, a empresa se depara com a necessidade de adaptar o portfólio de produtos ao gosto dos consumidores brasileiros e a buscar novas tipologias de produtos – azulejos, porcelanatos esmaltados em busca de manter a rentabilidade da empresa.

Será abordado na próxima subseção o contexto externo neste período.

5.5.2 O contexto externo

No período de 2008 a 2012, a Pamesa do Brasil S.A. buscou colocar o volume da sua produção destinada ao mercado externo no mercado brasileiro de revestimentos cerâmicos. No Quadro 17(5), a seguir, serão listados alguns dos principais eventos do período, para melhor compreensão do cenário externo deparado pela empresa.

Quadro 17(5) – Principais eventos – 2008 a 2012

Ano	Evento
2008	<p>Balança comercial. A balança comercial registrou um superávit de US\$ 24,805 bilhões. O volume das exportações brasileiras ficou em US\$ 197,953 bilhões e as importações somaram US\$ 173,148 bilhões.</p> <p>PIB: O Produto Interno Bruto (PIB) de 2008 evoluiu 5,2% em relação ao ano anterior.</p> <p>Câmbio: Involução de 5,69% em relação ao ano anterior – Média do período (Venda).</p>
2009	<p>Balança comercial: A balança comercial brasileira fechou com superávit de US\$ 24,615 bilhões. As exportações somaram US\$ 152,252 bilhões e as importações US\$ 127,637 bilhões.</p> <p>PIB: O Produto Interno Bruto (PIB) de 2009 caiu 0,3% em relação ao ano anterior.</p> <p>Câmbio: Evolução de 8,49% em relação ao ano anterior – Média do período (Venda).</p>
2010	<p>Balança comercial. A balança comercial de 2010 registrou um superávit de US\$ 20,278 bilhões, com exportações de US\$ 201,916 bilhões e importações de US\$ 181,638 bilhões.</p> <p>PIB: O Produto Interno Bruto (PIB) de 2010 evoluiu 7,5% em relação ao ano anterior.</p> <p>Câmbio: Involução de 11,75% em relação ao ano anterior – Média do período (Venda).</p> <p>Lançado o Programa de Aceleração do Crescimento 2 (PAC 2), com previsão de investimentos de R\$ 955,00 bilhões no período de 2011 à 2014 e mais R\$ 631,4 bilhões pós 2014, totalizando R\$ 1,59 trilhão.</p>
2011	<p>Início do 1º mandato da presidente Dilma Rousseff.</p> <p>Balança comercial. O saldo da balança comercial registrou um superávit de US\$ 29,790 bilhões, com exportações de US\$ 256,041 bilhões e importações de US\$ 226,251 bilhões.</p> <p>PIB: O Produto Interno Bruto (PIB) de 2011 evoluiu 2,7% em relação ao ano anterior.</p> <p>Câmbio: Involução de 4,71% em relação ao ano anterior – Média do período (Venda).</p>
2012	<p>Balança comercial. O saldo da balança comercial ficou em US\$ 19,438 bilhões. As exportações ficaram em US\$ 242,580 bilhões, e as importações no período em US\$ 223,142 bilhões.</p> <p>PIB: O Produto Interno Bruto (PIB) de 2012 evoluiu 0,9% em relação ao ano anterior.</p> <p>Câmbio: Evolução de 16,74% em relação ao ano anterior – Média do período (Venda).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

O principal evento, que culminou na decisão da empresa de focar o mercado interno, foi a retração do mercado mundial, principalmente do mercado dos Estados Unidos, principal destino das exportações da Pamesa do Brasil. A crise iniciada em agosto de 2007, cujo ápice foi em 2008, reduziu drasticamente a demanda dos revestimentos exportados que chegaram a 50% da produção da empresa, obrigando-a a direcionar os seus esforços para o mercado brasileiro. Em função de o Brasil ser o quinto maior exportador de revestimento cerâmico e da crise ter atingido todos os exportadores nacionais, o volume de produção, anteriormente destinado ao mercado externo, era muito elevado. O excesso de oferta, ocasionada pela queda nos volumes exportados, foi de 19.345.722 m² de 2007 para 2008 e de 39.742.833 m² de 2008 para 2009, lembrando que os dados de 2007 já estavam sob o efeito da crise das hipotecas imobiliárias nos Estados Unidos, que foi deflagrada em agosto de 2007 (MDIC, 2013). Em um mercado já abastecido, o excesso de oferta e a busca por clientes para comercialização dessa produção excedente acirraram a concorrência entre os fabricantes com consequente redução dos preços até então praticados no mercado interno sob a pressão, principalmente dos grandes varejistas que, historicamente, em função do volume de compras, possuem maior poder de negociação. Pode-se observar na Tabela 2(5), a seguir, a evolução no volume de vendas de revestimento cerâmico no mercado interno no Brasil e na região Nordeste, principal foco para comercialização dos produtos fabricados pela Pamesa do Brasil S.A., a partir de 2008. Destaca-se o forte crescimento dos volumes comercializados naquela região, acima do crescimento brasileiro, principalmente no período que compreende os anos de 2007 a 2010.

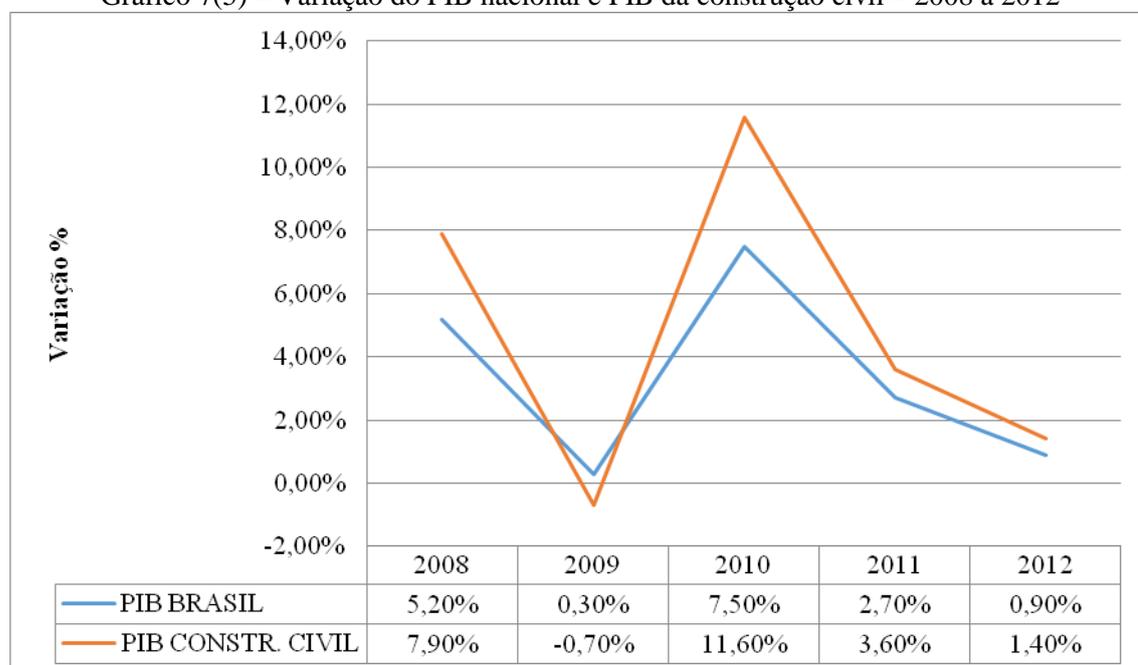
Tabela 2(5) – Volume e variação das vendas de revestimento cerâmico no Brasil – 2005 a 2012

Ano	Vendas Brasil - m²	Var. Brasil - m²	Vendas Nordeste - m²	Var. Nordeste - m²
2005	442.236.995,00	-x-	87.862.298,00	-x-
2006	483.600.006,00	9,35%	95.994.332,00	9,26%
2007	534.714.972,00	10,57%	106.870.873,00	11,33%
2008	605.395.418,00	13,22%	125.289.842,00	17,23%
2009	644.474.996,00	6,46%	151.981.979,00	21,30%
2010	699.590.047,00	8,55%	173.939.796,00	14,45%
2011	774.678.545,00	10,73%	187.165.455,00	7,60%
2012	803.255.491,00	3,69%	192.683.348,00	2,95%
Total	4.987.946.470,00		1.121.787.923,00	

Fonte: Anfacer (2013) - Adaptado

No segundo mandato do Presidente Luís Inácio Lula da Silva (2007-2010), o governo federal lançou, em 2007, o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), objetivando acelerar o crescimento da economia brasileira com investimentos nas áreas urbana, de logística, energética e de infraestrutura social. Em 2010 foi lançado o PAC 2 para dar continuidade ao planejamento de investimentos para o período de 2011 a 2014. O setor de construção civil foi favorecido pelas políticas governamentais para minimizar os efeitos da crise mundial e, neste período, apresentou um crescimento maior que o Produto Interno Bruto (PIB) Nacional, com exceção do ano de 2009, conforme se pode observar no Gráfico 7(5) a seguir.

Gráfico 7(5) – Variação do PIB nacional e PIB da construção civil – 2008 a 2012



Fonte: IBGE (2013) - Adaptado

Neste cenário de excesso de oferta de revestimentos cerâmicos e com uma indústria moderna, preparada para produção de revestimento cerâmico com alto valor agregado, mas fabricando com uma proposta de baixo custo, buscando concorrer com as indústrias configuradas para este tipo de produto, a Pamesa do Brasil enfrentou um período difícil. Nesse retorno para o mercado interno, já haviam sido instaladas no Brasil, principalmente na região Nordeste, indústrias cerâmicas com produção de revestimento pelo processo de via seca com alta produtividade tornando ainda mais difícil a concorrência por preço. Bons exemplos são: Bahia: Moliza, Tecnogrês e Incefra; Sergipe: Ariele; Rio Grande no Norte: Itagrês e ampliação da produção das empresas já instaladas na região; Cerbrás, no Ceará; e a

Elizabeth, na Paraíba. Observa-se na Tabela 3(5), a seguir, que a evolução industrial da cerâmica brasileira se deu no período de 2005 a 2012 no processo de produção via seca, em função da maior demanda por produtos de menor preço.

Tabela 3(5) – Produção de revestimento cerâmico no Brasil – 2005 a 2012

Ano	Prod_V_Seca	Evol. %	Prod_V_Umida	Evol. %
2005	369.018.596,00	-x-	199.347.403,00	-x-
2006	395.395.936,00	7,15%	198.804.065,00	-0,27%
2007	437.115.443,00	10,55%	199.963.707,00	0,58%
2008	494.459.570,00	13,12%	218.967.590,00	9,50%
2009	495.427.709,00	0,20%	219.481.363,00	0,23%
2010	525.202.639,00	6,01%	228.302.329,00	4,02%
2011	609.721.074,00	16,09%	234.599.085,00	2,76%
2012	632.378.129,00	3,72%	233.486.590,00	-0,47%
Total	3.958.719.096,00		1.732.952.132,00	

Fonte: Anfacer (2013) - Adaptado

No Quadro 18(5) a seguir, destacam-se os principais eventos ocorridos no período.

Quadro 18(5) – Fase 4 - Relação do ambiente com os principais eventos – 2008/2012

Ambiente	Ano	Eventos
Político	2011	Início do 1º mandato da presidente Dilma Rousseff.
Econômico	2013	Economia mundial sob o efeito da crise de 2008, excesso de oferta de revestimento no mercado interno e câmbio desfavorável as exportações.
Legal	-x-	-x-
Ecológico	-x-	-x-
Cultural	-x-	-x-
Demográfico	-x-	O excesso de oferta de produtos no mercado pressiona os preços para baixo e as empresas ficam mais restritas a atuação regional em função do aumento relativo dos fretes no custo final do produto.
Tecnológico	2012	Alguns fabricantes brasileiros já importam a nova tecnológica para impressão digital a jato de tintas para a fabricação de revestimentos cerâmicos.
Produtos	2012	Fabricantes nacionais já apresentam ao mercado alguns produtos fabricados com a nova tecnológica de impressão digital a jato de tinta.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Neste cenário de crise internacional, excesso de oferta de produtos no mercado interno e aumento da concorrência a empresa se deparou com o grande desafio de manutenção da sua rentabilidade. Mesmo com o esforço do governo em aquecer o mercado interno, principalmente com os programas do PAC 1 e 2, a empresa se deparou com a realidade de não estar preparada para concorrer com altos volumes de produção e baixo custo. Nesse período surgiram os primeiros movimentos para buscar diferenciações com o desenvolvimento de

novos produtos, novas tipologias. Este processo levou a decisão de, no final desse período, adquirir os novos equipamentos de impressão digital que foram o pilar da grande mudança de posicionamento da empresa, que será detalhada na Fase 5.

Na próxima subseção será abordado o processo para se adaptar ao novo cenário que se apresentou a partir da crise internacional de 2008.

5.5.3 O processo

Na busca da adaptação ao novo cenário, causada, inicialmente pela falta de demanda no mercado internacional em função da crise de 2008 e, posteriormente pelo câmbio não favorável às exportações, a empresa se viu obrigada a se reestruturar para ter sucesso nesta nova etapa da sua trajetória.

Foram necessárias profundas adaptações para enfrentar este novo cenário, com a reestruturação do Quadro de pessoal, desenvolvimento de novos produtos e novos formatos destinados ao atendimento do mercado interno e para buscar um posicionamento diferente das empresas com produção via seca, mais preparadas para oferecer preços baixos. Todo esse processo de adaptação ocorreu simultaneamente e, apesar da empresa ter perdido rentabilidade, conseguiu sobreviver mantendo o parque industrial atualizado tecnologicamente e defendendo as posições conquistadas no mercado.

Na área comercial havia uma gerência de comércio exterior, responsável pelas exportações, e uma gerência comercial para as regiões Norte e Nordeste, principal alvo no mercado interno. Em função da queda das exportações, a partir de 2008, houve uma fusão das duas gerências. O Sr. Mariano Hajny assumiu a partir de 2009 as duas áreas, passando a ter a responsabilidade de continuar com a administração do mercado externo, com um volume menos expressivo e com o grande desafio de colocar o excedente de produção nas regiões Norte e Nordeste, enfrentando o excesso de oferta e a concorrência, disputando os clientes, principalmente com a oferta de baixos preços. De fato:

Mas em 2008 eu ainda... no meio da crise, quando estourou a crise, eu ainda era gerente de exportação. Só que os primeiros meses de 2009 eu acumulei as funções de gerente regional também, digamos, no mercado interno, Nordeste e Norte (MARIANO HAJNY, 2013).

Em busca de aproveitar a oportunidade, propiciada pelo Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), foi criada uma gerência comercial específica para o atendimento ao mercado das construtoras. Foi contratado para ocupar o cargo o Sr. Gérson Silva, profissional com vários anos de experiência neste mercado.

Na área de desenvolvimento de produtos, foram contratados novos profissionais, vindos principalmente do estado de Santa Catarina, mais tradicional polo produtor cerâmica para revestimento pelo processo de via úmida, na busca de produtos que pudessem agradar ao mercado interno, buscando uma diferenciação em relação aos tamanhos comuns, fabricados principalmente pelas empresas com alta produtividade e baixos preços – produção via seca.

Aí foi um momento difícil, porque nós não tínhamos o nosso pessoal acostumado, [...]. Foi quando a gente trouxe três profissionais com experiência em porcelanato e experiência em revestimento de parede. [...]. E, além de tudo, nós fomos buscar uma gerente de desenvolvimento, e eu acho que, pra mim, também isso foi um grande marco da empresa. Uma pessoa que estava acostumada a fazer produtos de alta qualidade e ela fez com que a fábrica se movimentasse. Tínhamos que buscar os produtos que ela queria. Tinha coisas aqui, eu digo pra você, que tinha hora que nós achávamos que não íamos conseguir. (LEANDRO MEDEIROS, 2013).

Com o reforço da equipe industrial e de desenvolvimento de novos produtos, foram lançados os novos tamanhos 33 x 45 para a produção de revestimento para parede (azulejos) e 50 x 50 cm para o porcelanato esmaltado. Todo esse desenvolvimento contou com a parceria dos produtores de matérias-primas, que participaram ativamente de todas as etapas do desenvolvimento. Neste período, a integração com a Pamesa Espanha era mínima e toda a condução desse processo foi com a equipe interna da Pamesa do Brasil S.A.

A empresa, devido ao já comentado excesso de oferta no mercado nacional, foi obrigada, em alguns momentos, a produzir com 50% e 75% da capacidade de produção, pois não havia mercado para que a empresa produzisse a plena capacidade. Porém, mesmo tendo que tomar esta decisão de redução de capacidade, houve um esforço grande dos acionistas na manutenção do quadro de pessoal, o que foi fundamental para a nova fase da empresa inaugurada oficialmente em 2013, na REVESTIR.

A direção da empresa se esforçou muito para conquistar uma posição sólida no mercado interno, porém a empresa não foi constituída com foco em altos volumes e baixo custo. A empresa buscou o lançamento de novos produtos, novos tamanhos e tipologias, reforçou a área comercial, desenvolveu com maior foco o canal de engenharia, reduziu o volume de produção, mas mesmo assim, os resultados ainda não eram satisfatórios. Esse

período de turbulência levou a uma aproximação, já no final, com a sócia espanhola o que foi determinante para o reposicionamento da empresa que será abordado na Fase 5.

Serão abordadas a seguir as estratégias que foram adotadas no período de 2008 a 2012 pela Pamesa do Brasil S.A.

5.5.4 O conteúdo

O terceiro evento importante identificado na trajetória da Pamesa do Brasil S.A., que compreendeu o período entre os anos de 2008 a 2012, foi extremamente desafiador, obrigando a empresa a se adaptar rapidamente para manutenção da sua saúde financeira e econômica. Com uma grande incerteza sobre o futuro, os dirigentes se viram obrigados a buscar estratégias que garantissem a sobrevivência em longo prazo, pois o período em que operou favorecida pelo câmbio favorável às exportações e com demanda para colocar o seus produtos no mercado internacional havia sido encerrado abruptamente.

Relaciona-se no Quadro 19(5), a seguir, o conteúdo das principais estratégias adotadas pela empresa para superar este período, marcado por uma disputa acirrada entre os fabricantes, uma pressão muito forte dos compradores, favorecida pelo excesso de oferta no mercado interno.

Essa foi uma fase de grande turbulência, tanto no mercado interno com excesso de oferta como no mercado internacional em função da crise de 2008. A empresa se deparou com uma concorrência por baixo preço, concorrentes novos e preparados para este tipo de posicionamento obrigando os dirigentes a se esforçarem para manutenção da saúde financeira e econômica da empresa. Houve um esforço grande na busca de um caminho consistente para a empresa, comprovado pelo volume de estratégias adotadas no período, que levaram a decisão de retomar a ideia inicial para qual a empresa foi constituída de fabricação de produtos com alto valor agregado, nos mesmos moldes da Pamesa Espanha.

Quadro 19(5) – Conteúdo das estratégias para foco no mercado interno

Conteúdo	Ano	Justificativa
Foco no mercado interno de revestimento, principalmente das regiões norte e nordeste	2008	Com a falta de demanda para manutenção do foco comercial no mercado externo a empresa se viu obrigada a colocar o volume de produção, até então destinado a esse mercado no mercado interno, principalmente nas regiões Norte e Nordeste.
Desenvolvimento de produtos para atendimento ao mercado interno – novas decorações.	2008	Rapidamente o portfólio de produtos destinados ao mercado interno teve que ser ampliado, migrando de produtos rústicos e com pouco brilho para produtos brilhantes, mais aceitos no mercado nacional, principalmente na região foco da empresa.
Desenvolvimento do Azulejo e do porcelanato esmaltado – novos tamanhos 22 x 45 cm e 50 x 50 cm respectivamente	2008	O desenvolvimento do revestimento para parede (azulejo) que havia iniciado em 2007 foi acelerado para lançamento em 2008, agregando um novo tamanho (33 x 45 cm) ao portfólio da empresa.
Criação de um novo canal de vendas exclusivo para atendimento das construtoras	2008	Com o incentivo do governo federal para o setor de construção civil foi criada uma gerência exclusiva para o atendimento às construtoras.
Reestruturação da área comercial fundindo a gerência do mercado externo com a gerência do mercado interno	2009	Fusão da gerência comercial do mercado externo com o mercado interno – regiões norte e nordeste, em função da queda do volume destinado as exportações.
Reforço da equipe de gestores da área industrial e de desenvolvimento de produtos	2009	Buscando evitar o confronto direto com empresas fabricantes de produtos com baixo custo foram desenvolvidos novos produtos não fabricados por essas empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Na próxima seção será abordado o quarto evento importante identificado na pesquisa, que foi a migração da estratégia de produção e comercialização de produtos de baixo custo para produtos com alto valor agregado, segmento em que toda a empresa havia sido estruturada desde a sua fundação em 1999.

5.6 Fase 5: foco no mercado interno - valor agregado (2013)

Nesta seção será analisado o quarto evento importante identificado na pesquisa: o foco da empresa no mercado interno com a fabricação e comercialização de produtos diferenciados com alto valor agregado.

5.6.1 O contexto interno

No período entre 2008 a 2012, competindo no mercado nacional com produtos de baixo valor agregado e alto volume de produção em uma planta industrial configurada para fabricar produtos mais elaborados, a Pamesa do Brasil passou por momentos difíceis em relação à rentabilidade e ao seu posicionamento no mercado nacional. Atentos ao problema, os dirigentes tomaram a decisão, a partir de 2012, de reposicionar a empresa fabricando produtos mais elaborados e com uma proposta de valor única, evitando o confronto por preço com empresas que produzem pelo processo de via seca, com alta produtividade e baixo custo de produção.

Esta era a proposta de valor inicial para a empresa desde a sua fundação, e todos os seus equipamentos foram adquiridos para fabricação de produtos com alto valor agregado. Por carência de mão de obra especializada para operar os modernos equipamentos e pela oportunidade de conquistar o mercado externo, favorecida pela política cambial, essa ideia foi descartada, conforme já detalhado na Fase 2. O diretor presidente da empresa, Marcus Júnior, esclarece que a Pamesa do Brasil chegava a qualquer lugar do mundo com a cerâmica mais barata do planeta. O câmbio favorável, até 2008, cobriu toda a ineficiência de iniciar a produção de uma nova indústria com uma mão de obra não especializada.

Em busca de recuperar a rentabilidade e de conquistar um novo posicionamento no mercado brasileiro, os diretores se viram obrigados a evitar o confronto por preço, optando pela fabricação de produtos únicos, sem concorrência no mercado nacional. Essa decisão não foi decorrente de uma estratégia formal e planejada com antecedência, mas de uma adaptação aos ambientes interno e externo – estratégia emergente.

Com 11 anos de atividade no Brasil os processos já estavam dominados, com conhecimento pleno das máquinas e equipamentos, portanto, a situação neste momento era extremamente favorável a uma mudança visando retomar a rentabilidade, buscando desenvolver produtos ainda não fabricados no mercado brasileiro.

Neste momento, a sociedade com a Pamesa Espanha foi determinante para o sucesso das novas estratégias, haja vista que, com os mesmos equipamentos da empresa brasileira, a produção espanhola era de produtos diferenciados com alto valor agregado. Toda a tecnologia para a produção mundial de revestimento é ditada pela Europa, então o que ocorre, principalmente na Itália e Espanha, chega ao restante do mundo entre 4 a 5 anos depois. Os

dirigentes da empresa brasileira destacam a importância da parceria com a empresa espanhola para que possam estar sempre à frente dos fabricantes nacionais em relação à tecnologia e design de novos produtos. Eles destacam que:

A Pamesa da Espanha é realmente uma fonte de aprendizado constante pra gente, constante. [...]. Agora, todos os auxílios que a gente vai lá e pede, ele não só mostra como faz, como se a gente pede vem uma pessoa dele pra cá pra fazer, pra iniciar, pra ensinar (MARCUS RAMOS, 2013).

A verdadeira ferramenta que foi utilizada pra tudo isso é a parceria internacional, porque a Espanha tem uma indústria cerâmica de vanguarda, não é como a indústria cerâmica brasileira. A indústria cerâmica brasileira tende a produzir pra fazer cada vez mais e atender ao mercado. A cerâmica espanhola, como ela compete muito com o mundo inteiro, compete junto com os italianos, que são os grandes desenvolvedores de design hoje na indústria cerâmica, a cerâmica espanhola tem que esta buscando essa vanguarda. Então essa parceria com a Pamesa da Espanha fez com que a gente entendesse que onde eles estão. [...]. O que acontece com a indústria europeia cerâmica é o que vai acontecer no resto do mundo 4 ou 5 anos depois (MARCUS JÚNIOR, 2013).

O Diretor Industrial, Leandro Rosa Medeiros, também reforçou a importância da sinergia com a Pamesa Espanha nesta mudança de direcionamento da empresa instalada em Pernambuco:

Nós tínhamos um grande laboratório, [...], a Pamesa Espanha. Mas como o nosso produto não tinha nada a ver com o produto deles, nós pouco utilizávamos a tecnologia deles. A tecnologia que eu falo é de conhecimento de processo, conhecimento de... porque os equipamentos eram iguais. Os mesmos equipamentos que eles tinham lá nós tínhamos aqui. [...], tudo era igual, só que eles eram voltados à qualidade e nós éramos voltados à produtividade: produção, produção, produção (LEANDRO MEDEIROS, 2013).

A Pamesa do Brasil vivia um período difícil na busca da manutenção da rentabilidade, concorrendo em um segmento em que não era a mais bem preparada para atender as necessidades do mercado consumidor, que vinha buscando, principalmente, preço. Em paralelo, a área industrial vinha tendo dificuldades com as matérias-primas utilizadas pela empresa, especialmente as argilas que antes da queima do produto eram frágeis. Como a decoração das peças é por contato, os índices de perdas da empresa estavam acima dos padrões normais do setor, aumentando os custos de produção, dificultando ainda mais a concorrência em um mercado de baixo custo.

A partir de 2007, era introduzido na Europa um novo sistema para decoração das peças cerâmicas, a impressão digital com jato de tinta. Este sistema revolucionou o processo de desenvolvimento de novos produtos e fabricação de revestimento cerâmico, reduzindo muito o tempo necessário para a criação de um novo produto e melhorando a qualidade das impressões na superfície das peças. Na seção 6.2, a seguir, esta nova tecnologia será abordada com maiores detalhes.

Além da alta definição na decoração, o novo equipamento possui uma característica extremamente importante para o momento vivido pela Pamesa do Brasil: não havia necessidade de contato com a peça cerâmica, diferente dos processos anteriores a esta nova tecnológica (serigrafia plana, rotativa e rotocolor). A pressão exercida à cerâmica nesse momento provocava perdas em função da fragilidade das argilas antes da queima. O novo sistema, que utiliza jato de tinta, eliminou esse problema, e inovou com a possibilidade de ornamentar totalmente as peças com relevo. Os sistemas antes utilizados decoravam somente as partes que tinham contato com a tela na serigrafia ou rolo no sistema rotocolor, não alcançando, por exemplo, as áreas com baixo relevo. O Diretor Presidente da Pamesa destaca:

A regra do jogo muda e a empresa teve que se reinventar. Essa reinvenção da Pamesa contou com um fator externo muito significativo. Todo o processo de decoração da cerâmica até então se fazia através de serigrafia, se fazia através do toque, do contato de um elemento que transferia o desenho pra peça. No início uma serigrafia plana, mais recentemente uma serigrafia cilíndrica, mas sempre existia contato com a peça. Um dos grandes problemas que nós tínhamos aqui pra competir no que diz respeito a um produto de alta qualidade é que uma das características das nossas argilas, é ter uma fragilidade muito grande antes de cozidas. Então, são argilas que são fracas cruas. E todo o processo moderno de decoração cerâmica se faz a cru. Então, a decoração por contato que existia até então, a tecnologia mais moderna que existia até então, que era por contato, era muito prejudicial pra gente porque nós não conseguíamos encontrar um produto de alta qualidade, porque o processo de decoração tinha muito contato com a peça, o que provocava trincas e rachaduras, pelo fato da nossa argila da região não ter... simplesmente resistência à cru, é uma característica dela, ela tem outras vantagens, mas tem essa desvantagem. A resistência dela crua é muito baixa. Então, por uma... vamos dizer assim, por um movimento internacional [...] fomos beneficiados nesse momento, mudou-se a forma de se decorar pra uma decoração digital, pra uma decoração digital. E aí vem uma coisa que eu acho, assim, que foi um grande salto da Pamesa: o que é que essa nova tecnologia encontra? Essa nova tecnologia, primeiro, ela tem uma grande vantagem: não ter contato com a peça. Isso é uma grande vantagem pra indústria cerâmica. Que no nosso caso é uma vantagem potencializada a mil, pela fragilidade da nossa argila. O que é que essa nova tecnologia? Essa nova tecnologia, primeiro, ela tem uma grande vantagem: não ter contato com a peça. [...]. Mas ela tem uma desvantagem, ela não consegue imprimir nas altas velocidades que as outras tecnologias imprimiam até então. Ela faz

produtos mais bonitos, ela faz produtos mais bem feitos, mas ela não consegue fazer em grandes volumes (MARCUS JÚNIOR, 2013).

O lançamento do sistema de impressão digital para decoração de peças cerâmicas, que é abordado com maiores detalhes no item 2 do Apêndice A, e a busca para recuperar a rentabilidade da empresa levaram os dirigentes a promover uma mudança radical no posicionamento da empresa. Fundada com o objetivo de fabricar produtos diferenciados com alto valor agregado, a Pamesa do Brasil não tinha, até então, produzido para atender este segmento. Em contrapartida, a Pamesa Espanha era especializada neste mercado e a Pamesa do Brasil dispunha em seu parque industrial dos mesmos equipamentos e tecnologia, com exceção das máquinas para decoração digital, recentemente lançadas na Europa e já utilizadas na empresa espanhola.

Considerando que a marca Pamesa era forte e reconhecida no mercado mundial como fabricante de produtos de qualidade, o surgimento da nova tecnologia levou os acionistas a retomarem a ideia inicial, da época da fundação da empresa, de produzir no Brasil produtos diferenciados, com uma proposta única de valor. Dessa forma, poderiam sair da competição por preço, onde não estavam bem preparados para competir com sucesso, para uma proposta de produtos diferenciados e com qualidade superior. O Diretor Presidente da empresa detalha o momento e as razões para a tomada dessa decisão:

O que era a Pamesa? A Pamesa era uma empresa com uma marca forte, pronta pra fazer produtos bonitos e bem feitos, mas que não conseguia competir com a indústria de grandes volumes. Então, essa tecnologia encaixou feito uma luva pra gente. Se eu não tinha uma fábrica que conseguia fazer grandes volumes e que eu vinha sofrendo financeiramente com isso, foi muito fácil eu destruir todo o meu modelo e reconstruir o meu conceito de produção. Então, a Pamesa abraçou essa nova tecnologia digital em uma velocidade que o mercado entende como capacidade de reação, de visão, mas [...], foi uma necessidade, não foi um [...], um posicionamento estratégico pensado, foi um posicionamento estratégico único. Era a única alternativa que a empresa tinha. E parece que foi uma tecnologia feita especialmente pra essa empresa. Sanava o problema de não ter contato com a peça, decorava produtos de alta resolução com... belíssimos, que uma marca forte pode reputar preço e nós tínhamos uma marca forte ainda, porque o porcelanato sempre mante a marca da Pamesa alta, e tem como defeito não produzir grandes volumes, que nunca foi a praia da gente (MARCUS JÚNIOR, 2013).

Confiante no sucesso da nova tecnologia, a empresa promoveu uma migração total no portfólio de produtos e, em um ano (2012), foi desenvolvida a carteira de produtos lançados

no início de 2013, cuja apresentação formal para o mercado foi na feira internacional de revestimentos cerâmicos realizada em São Paulo, a REVESTIR 2013.

Tomada a decisão de reposicionamento da empresa, foram adquiridas as máquinas para impressão digital, cujo processo já estava dominado na Pamesa Espanha. Como era uma nova tecnologia e havia uma fila de espera para entrega dos equipamentos, a Pamesa Espanha, que já havia encomendado várias máquinas para atualização do seu parque fabril, cedeu as máquinas que seriam instaladas na Espanha para a empresa brasileira, antecipando, em aproximadamente 12 meses, o início das instalações dos novos equipamentos e a repaginação do portfólio de produtos. Assim:

Ao longo de um ano nós mudamos todos os produtos, todo o portfólio, descontinuamos tudo, destruimos tudo, quebramos tudo, tocamos fogo em tudo, incineramos tudo e encerramos. Tivemos uma visão e nos entregamos à tecnologia, [...], a Pamesa é apontada como a que mais se adaptou à tecnologia digital, a que partiu na frente, foi a primeira empresa a ter toda a sua linha de produção digital, foi a primeira empresa a ser 100% digital, porque esta era a única alternativa da empresa. Não havia outra. E nós conseguimos nos dar muito bem com essa tecnologia digital. (MARCUS JÚNIOR, 2013).

Foi quando nós botamos produtos com valor agregado. E posso dizer hoje que o nosso produto hoje está entre as 5 melhores empresas do Brasil em qualidade (LEANDRO MEDEIROS, 2013).

A Pamesa utilizou o novo sistema para decoração digital para 100% (cem por cento) dos produtos fabricados pela empresa. No Brasil, já existiam fabricantes que adquiriram as máquinas digitais para decoração digital, mas a estavam utilizando somente para a fabricação de peças especiais. O conceito da Pamesa foi diferente: todos os produtos, com exceção dos lisos, passaram a ser fabricados com a utilização deste equipamento. O Diretor Industrial explica que:

Na época em que compramos a máquina, tinha 7, 8 máquinas no Brasil somente. E todo mundo tinha essa máquina, mas era para fazer produto de valor diferenciado, ou seja, trabalhava [...], um dia por semana. Nós, não: [“_nós vamos botar a máquina trabalhando *full time*”]. [...] esse é o grande diferencial da Pamesa Brasil hoje, quanto aos produtos e quanto a designers, quanto à estética do produto. Porque a Pamesa decidiu que ia pra... o processo de impressão digital pra todos os produtos. E outra coisa: e como também nós não usamos a máquina pra fazer produto de velocidade, não. Nós usamos a máquina pra tirar dela o melhor dela e isso foi visto no mercado e a Pamesa hoje é considerada a melhor empresa do país, em impressão digital, ou seja, em sistemas de decoração com jato de tinta. E é

percebido isso por todos os nossos concorrentes e pelos nossos consumidores (LEANDRO MEDEIROS, 2013).

Com o importante e fundamental apoio da Pamesa Espanha, inclusive no treinamento dos técnicos brasileiros, a Pamesa do Brasil saiu na frente das empresas nacionais utilizando o sistema de impressão por jato de tinta para refazer todo o seu portfólio de produtos, conforme relatado a seguir:

A primeira empresa do país a usar digitalização de imagem foi a Pamesa, de uma forma, digamos, industrial. [...]. Quando comprou, comprou logo tudo. Então, são formas diferentes de tratar as coisas. Porque é como eu te digo, quando vem pra aqui, quando a gente faz as coisas, é só um desejo da gente querer fazer ou não. Já está provado e comprovado pela Pamesa da Espanha (MARCUS RAMOS, 2013).

Tudo isso que nós fizemos nós levamos 12... vamos botar 16 meses pra tudo isso acontecer. Eu acredito: se fosse pelas nossas pernas nós não faríamos em menos de 3 anos, 36 meses ou um pouco mais. [...], tem muitas coisas dentro dessa tecnologia que você tem que estar junto com alguém que já tem experiência, e essa experiência foi trazida pra nós com maior... com toda a liberdade para Pamesa Brasil (LEANDRO MEDEIROS, 2013).

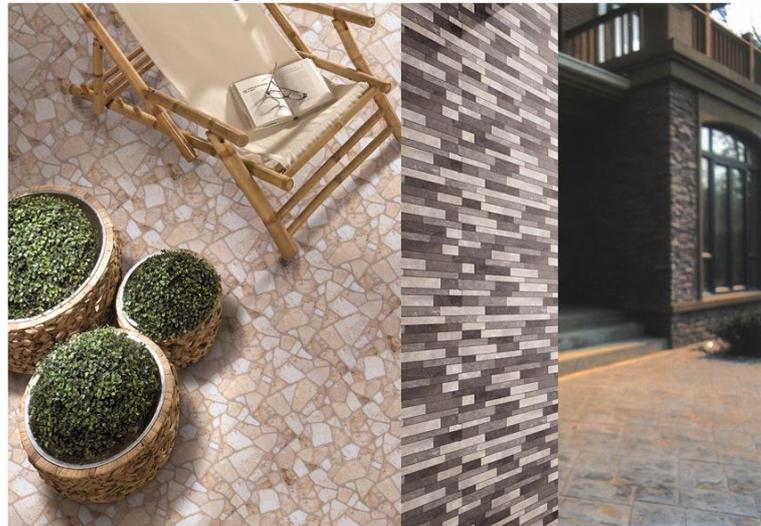
Destaca-se neste processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos, inexistentes no mercado brasileiro, o apoio da empresa espanhola. A Pamesa Espanha transferiu parte do seu portfólio integralmente para a empresa nacional, com produtos que após mais de um ano de lançados, os concorrentes nacionais ainda não conseguiram reproduzir. Um exemplo é a linha de produtos que imita pedras naturais com impressão digital e um sistema inovador de encaixe das peças, que, após o rejuntamento, não deixa visível onde termina uma peça e começa a outra, dando um efeito real de pedra natural – Linha EKO HD (ver Figura 15(5)). O produto foi um sucesso na REVESTIR 2013, conforme destacado pelos diretores –presidente e industrial – da Pamesa:

Mas nós somos a única que temos um relevo [...], que é um relevo de encaixe, que faz com que o produto depois de aplicado e rejuntado o cliente não consiga perceber que aquilo é uma pedra ou é uma peça cerâmica quadrada. Então, você pega a tecnologia digital, que faz com que as pedras sejam cada vez mais perfeitas e você consegue aplicar de uma forma que depois de pronto o cliente não percebe aonde esta a junta, a sensação é que aquilo é realmente uma pedra. Você passa a mão pra ver se é pedra ou é cerâmica e bate pra ver se é uma pedra cerâmica. Eu vi muita gente fazendo isso na feira. E nós somos a única fábrica do país que faz esse relevo. É uma tecnologia que a gente trouxe da Europa, já tentaram imitar e não

conseguiram. É difícil. Então nós somos os únicos (MARCUS JÚNIOR, 2013).

Aí foi quando, então, ele nos ofertou, na época, um processo que ele tinha, [...], que era um produto encaixado, pra você ter ideia, um produto que no Brasil só nós produzimos hoje. E ele já estava produzindo na Espanha há 4, 5, 6 anos atrás. Trouxemos, pegamos o desafio, tanto que nós não compramos maquinário nem nada, todo ferramental veio da Espanha, porque a prensa era igual a nossa e nós simplesmente botamos o nosso ferramental. E foi uma coisa que deu certo (LEANDRO MEDEIROS, 2013).

Figura 15(5) – Linha EKO HD



Fonte: Pamesa do Brasil (2013)

Na busca por diferenciação e de uma proposta de valor única, todo o desenvolvimento da nova linha de produtos foi conduzida com este princípio, trabalhando não somente a decoração, mas todos os aspectos que proporcionam aos clientes a percepção da nova proposta de valor como espessura das peças e novas embalagens. O Diretor Presidente esclarece o pensamento que norteou essa mudança:

[...] fizemos produtos de esmalte tão rápido, sem se preocupar com o custo, colocamos uma capa de esmalte altíssima, [...] acima do que o padrão normal [...] de produto precisa para ter resistência [...]. Eu disse: [“_não quero 7 mm. Eu quero 1cm. _ Mas isso é um exagero. Não precisa. Para que isso? Vamos jogar dinheiro fora! _Não vou jogar dinheiro fora. [...] Vai ficar mais caro, mas vai ficar único. Vai ser um produto que... tem outros produtos por aí? _Tem. Tem mármore? _Tem. Tem algum mármore com brilho igual à gente? _Pouquíssimos. _Agora, tem algum com 1cm de espessura, que o cliente na loja, pegue, sinte e diga: ‘_rapaz, essa cerâmica é boa!’? _Não tem. _Somos os únicos”]. E assim, se eu for falando vai ter outro e outro e outro que foi concebido nessa troca de portfolio que

aconteceu em um ano e foi buscando uma coisa exclusiva (MARCUS JÚNIOR, 2013).

A Pamesa Espanha disponibilizou à sócia brasileira o acesso a todos os seus produtos, repassando alguns lançados na Europa, e enviando técnicos para encurtar o processo de desenvolvimento e produção dos novos produtos com vistas a conquistar os consumidores brasileiros. Dessa forma a empresa foi se preparando para conquistar essa nova fatia de mercado, evitando, assim, o confronto por preços baixos. A primeira fase deste processo encerrou com uma parceria que surpreendeu todo o mercado brasileiro de revestimento cerâmico: uma parceria com o artista plástico pernambucano Romero Britto. A ousadia desta parceria foi mudar a proposta de valor para compra de uma cerâmica, migrando de uma compra técnica para compra de um objeto de decoração. A parceria foi inspirada em uma linha de produtos da Pamesa Espanha, assinada pela artista plástica Agatha Ruiz de La Prada, cuja obra é identificada rapidamente por quem gosta e acompanha o mercado de arte. Com a mesma proposta, de identificação rápida do autor da série de produtos, a parceria com Romero Britto repercutiu muito positivamente no lançamento da nova coleção na REVESTIR 2013, juntamente com o novo portfólio de produtos da Pamesa do Brasil. O sucesso na feira recompensou todo o esforço de desenvolvimento em um ano da nova proposta de valor – produtos únicos e diferenciados. O depoimento a seguir esclarece:

Romero Britto é um artista novo. [...] ele trabalha com cor. Você coloca uma coisa de Romero Britto a 300 metros de distância e você sabe que aquilo é Romero Britto. Então, mais uma vez a Pamesa traz essa ideia de levar pra cerâmica uma coisa extremamente exclusiva e inovadora, a cerâmica se tornar um objeto de desejo de decoração. Você faz um trabalho de cores, com cores fortes, cores vibrantes, inovadoras, que não existe no mercado nacional e quando você acaba o revestimento da tua casa você já com uma obra de arte. Essa mesma experiência foi vivida pelo nosso sócio espanhol e nos inspirou a trilhar esse caminho com a linha Agatha, que é uma designer [...] também conhecida e que trabalha com um tipo de desenho que é fácil se identificar que é dela (MARCUS JÚNIOR, 2013).

O sucesso do novo posicionamento e da nova proposta de valor da Pamesa do Brasil foi consolidado na Feira Internacional de Cerâmica, realizada anualmente em São Paulo. O stand da empresa foi um sucesso e a Pamesa foi considerada a que mais inovou em um ano. As novas linhas e a presença do artista plástico Romero Britto no lançamento da nova coleção assinada por ele geraram uma enorme repercussão na mídia, inclusive com uma matéria no

Jornal Hoje, da rede Globo de televisão. Marcus Júnior (2013) reforça no depoimento a seguir as razões para a parceria com Romero Britto:

Por que Romero Britto e Pamesa se uniram? Porque são produtos únicos no mercado brasileiro, não precisa dizer que é. Então, isso é uma diferença de conceito, assim, que a gente fez muito inovadora, de muita vanguarda e não é à toa que foi um sucesso na feira, gerando mídia espontânea pra empresa, até no Jornal Hoje, da Rede Globo. Entrou lá no estande e fez uma matéria no Jornal Hoje sobre a utilização de cerâmica como elemento decorativo.

Figura 16(5) – Linha Romero Britto By Pamesa do Brasil



Fonte: Pamesa do Brasil (2013)

Assim foi apresentado ao mercado brasileiro de cerâmica o novo posicionamento estratégico da Pamesa do Brasil:

Então, hoje o posicionamento estratégico da Pamesa é esse: nós fazemos aqui produtos que de alguma forma ou de outra vão ser únicos. E quando copiam os nossos produtos, a gente lança outro que é único, aproveitando as características técnicas que a gente tem, aproveitando essa nova tecnologia digital e entregando para o mercado alguma coisa que seja objeto de desejo do mercado e que ele pague um pouco mais por aquilo (MARCUS JÚNIOR, 2013).

Além dos novos produtos, a empresa investiu também na melhoria dos serviços nas áreas de logística e comercial com a implantação de um novo sistema para controle dos armazéns e de um módulo para melhoria dos processos comerciais, todos desenvolvidos pela Pamesa Espanha.

Uma mudança que merece destaque na nova fase da Pamesa do Brasil foi em relação ao regime de trabalho. As empresas brasileiras trabalham 24 horas em função da necessidade de manter os fornos aquecidos. Esses equipamentos operam com alta temperatura e o processo de resfriamento, quando há alguma necessidade para manutenção ou interrupção de produção em função do volume de vendas, é demorado, podendo chegar a 6 ou 7 dias. Normalmente as empresas trabalham em regime de turno ininterrupto, no regime 6 x 2, onde os operários trabalham 6 dias e folgam 2 dias. Nesse regime de trabalho são necessárias 4 equipes para cobrir as 24 horas.

Na Europa, em função do alto custo de mão de obra, a Pamesa Espanha adota um regime de trabalho 6 x 1, ou seja, os operários trabalham de segunda-feira a sábado e folgam aos domingos. Esse sistema possibilitou a redução de uma turma de trabalho, que corresponde a 25% (vinte e cinco por cento) do quadro de pessoal da área industrial. Para viabilizar este regime de turno, folgando aos domingos, deixa-se de alimentar os fornos com revestimentos cerâmicos, reduzindo a temperatura, para retomada do aquecimento às segundas feiras. Como já é um sistema normal de trabalho na Espanha, sem prejuízos para os fornos, a Pamesa do Brasil adotou este regime, quebrando um paradigma da indústria brasileira.

Nessa fase a empresa retomou a ideia inicial na época da sua fundação: a fabricação de produtos diferenciados com alto valor agregado. Todos os equipamentos foram adquiridos para este fim, mas, até então haviam sido direcionados para a produção de alto volume e baixo custo. Tomada a decisão de mudar todo o portfólio de produtos em busca de conquistar um posicionamento diferenciado no mercado brasileiro, foi o período de maior aproximação com a Pamesa Espanha, cujo apoio foi fundamental para o sucesso na nova fase. Esta integração colocou a Pamesa do Brasil em grande vantagem em relação aos concorrentes brasileiros, principalmente em relação ao domínio da grande novidade do setor que foi a serigrafia digital, o grande pilar desse projeto.

Abordar-se-á a seguir o contexto externo do período em que ocorreram as transformações que reposicionaram a proposta de valor da empresa no mercado nacional.

5.6.2 O contexto externo

Com a redução do ritmo das exportações brasileiras de revestimentos cerâmicos, em função, inicialmente, da crise internacional de 2008 e em seguida pela política cambial desfavorável, a disputa pelo mercado interno foi intensificada. Neste momento, o excesso de oferta reduz a margem dos fabricantes e todas as negociações passam a ser definidas em função do menor preço.

Em 2013, o PIB brasileiro apresenta um crescimento abaixo do previsto inicialmente pelo Governo Federal. Em 2012 a evolução foi de 0,90% em relação ao ano anterior. Para 2013 a previsão inicial era de uma variação de 4,5%, posteriormente revisada pelo Ministro da Fazenda Guido Mantega para uma faixa entre 3,00% e 4,00%. O Banco Central divulgou em março uma previsão de alta de 3,10% no ano, estimativa esta acima daquela projetada pelo mercado financeiro, que é de 3,00% (MARTELLO, 2013).

Em novembro de 2013, a União Europeia (UE) divulgou as previsões para o crescimento da economia brasileira no “Relatório de projeções de outono da Comissão Europeia”, prevendo uma evolução do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil em 2013 de 2,2%, revendo a previsão anterior que era de 3,00% (NAKAGAWA, 2013).

Conforme pode ser observado no Quadro 20(5) a seguir, o resultado da balança comercial brasileira de janeiro até outubro de 2013 resultou em um déficit de US\$ 1,832 bilhões. Esse é o pior resultado da balança comercial desde 1997, ano em que foi registrado um déficit de US\$ 6,747 bilhões. As exportações alcançaram US\$ 200,472 bilhões e as importações alcançaram US\$ 202,304 bilhões (MIDC, 2013).

Quadro 20(5) – Balança comercial 2013

Período	Dias Úteis	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	CORR. COMÉRCIO	SALDO
Outubro	23	22.822	23.046	45.868	-224
1a. semana (01 a 06)	4	6.069	4.215	10.284	1.854
2a. semana (07 a 13)	5	4.867	4.149	9.016	718
3a. semana (14 a 20)	5	4.002	5.571	9.573	-1.569
4a. semana (21 a 27)	5	4.608	4.680	9.288	-72
5a. Semana (28 a 31)	4	3.276	4.431	7.707	-1.155
Acumulado no ano	212	200.472	202.304	402.776	-1.832

Fonte: MDIC (2013)

A partir de 2012 a taxa de câmbio inicia uma evolução passando, novamente, a favorecer as exportações. A evolução da taxa média do Dólar Americano de 2012 para 2013 ficou em 8,71%, até o dia 06/11/2013, conforme pode ser observado na Tabela 4(5) a seguir.

Tabela 4(5) - Cotações de fechamento Ptax do dólar dos EUA 2013 (Até 06/11/2013)

ANO	DÓLAR MÉDIO VENDA	VARIAÇÃO %
2011	1,6822	0,00%
2012	1,9677	16,97%
2013	2,1390	8,71%

Fonte: Banco Central do Brasil (2013)

A política cambial torna-se favorável às exportações da Pamesa do Brasil, pois além da evolução do valor do Dólar em relação ao Real, os preços médios das novas linhas de produtos possuem um valor maior, reposicionando a marca também no mercado internacional, conforme destacado pelo Gerente Comercial, Sr. Mariano Hajny (2013):

E também no mercado externo nós não éramos conhecidos pela qualidade, senão pelo preço muito competitivo. Então, a gente hoje no mercado externo também esta reposicionando a marca e vendendo com o dólar que esta melhor, mas com o produto mais caro. Então, a gente esta com rentabilidade boa também no mercado externo.

No mercado interno é mantido o excesso de oferta. Segundo os dados da Anfacer (2013), a produção estimada para o ano é de 913,5 milhões de m² e o consumo de 851,4 milhões de m². O mercado internacional de revestimentos cerâmicos continua em um ritmo lento de recuperação, ainda em consequência dos reflexos da crise de 2008. Porém, há um desenvolvimento consistente das economias emergentes, notadamente no setor da construção civil, e sinais de gradual recuperação do mercado dos Estados Unidos, apontando para um cenário mais otimista em 2014.

Os dados da produção brasileira de revestimento cerâmico de janeiro a julho de 2013 se mantiveram estáveis, comparados ao mesmo período de 2012, onde se pode observar na Tabela 5(5) uma pequena variação negativa em todos os processos. A produção por via seca, que representou em 2013 73,40% da produção nacional, retraiu -0,70% e a fabricação por via úmida retraiu -0,80%. A produção total retraiu -0,70%.

Tabela 5(5) – Produção nacional janeiro a julho (2012, 2013)

PERÍODO	PRODUÇÃO (m ² x 1.000)			% PRODUÇÃO		% VARIAÇÃO		
	VIA SECA	VIA ÚMIDA	TOTAL	VIA SECA	VIA ÚMIDA	VIA SECA	VIA ÚMIDA	TOTAL
01 À 07/2012	370.387	134.297	504.684	73,9%	26,8%	0,0%	0,0%	0,0%
01 À 07/2013	367.712	133.216	500.928	73,4%	26,6%	-0,7%	-0,8%	-0,7%

Fonte: Anfacer (2013)

Em relação às vendas no mesmo período, Tabela 6(5), houve uma evolução de 3,76% no mercado interno e de 9,16% no mercado externo, refletindo a evolução do valor do Dólar em relação ao Real, favorecendo as exportações. As vendas totais evoluíram 4,13%, sinalizando um crescimento do mercado de revestimento cerâmico. De janeiro a julho de 2012 foi registrado um aumento nos estoques das indústrias de 10,03 milhões de metros quadrados e no mesmo período de 2013, houve uma redução de 14,136 milhões de metros quadrados, reflexo do aumento das vendas (ANFACER, 2013).

Tabela 6(5) – Vendas de janeiro a julho (2012, 2013)

ANO	VENDAS (M ² X 1.000)			VARIAÇÃO %		
	M. INTERNO	M. EXTERNO	TOTAL	M. INTERNO	M. EXTERNO	TOTAL
2012	460.835	33.819	494.654	0,00%	0,00%	0,00%
2013	478.148	36.916	515.064	3,76%	9,16%	4,13%

Fonte: Anfacer (2013)

A seguir, no Quadro 21(5), o ambiente é relacionado com os principais eventos ocorridos em 2013, período de mudança no posicionamento da empresa, migrando da competição por preço para produtos diferenciados com maior valor agregado.

Quadro 21(5) – Fase 5 - Relação do ambiente com os principais eventos ocorridos – 2013

Ambiente	Ano	Eventos
Político	2013	Campanha presidencial para as eleições de 2014 é disparada prematuramente pela oposição e pela Presidente Dilma Rousseff.
		Marina Silva não consegue o registro do novo partido fundado por ela, A Rede, e filia-se ao PSD do Governador de Pernambuco Eduardo Campos, encorpando a candidatura própria do partido para a eleição presidencial.
Econômico	2013	Focado em ser conhecido nacionalmente o senador mineiro Aécio Neves, virtual candidato do PSDB à sucessão presidencial, domina a propaganda política do partido.
		A elevação do valor do Dólar em relação ao Real começa a favorecer as exportações, que evoluíram 9,16% de janeiro à julho em relação ao mesmo período do ano anterior. No mercado interno as vendas evoluíram 3,76% e as vendas totais 4,13%.

Ambiente	Ano	Eventos
		As indústrias reduzem os seus estoques em 14,136 milhões de metros quadrados.
Legal	-x-	-x-
Ecológico	2013	Fabricantes nacionais disponibilizam ao mercado produtos fabricados com a utilização das máquinas para impressão digital que reproduzem fielmente as pedras naturais.
Cultural	-x-	-x-
Demográfico	-x-	-x-
Tecnológico	-x-	-x-
Produtos	-x-	-x-

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

No primeiro semestre de 2013 o cenário para as indústrias de revestimento cerâmico se mostrou muito positivo com o aquecimento das vendas no mercado interno e a retomada do mercado internacional que já vinha apresentando sinais de aquecimento, mas em função da política cambial desfavorável as exportações não estavam atraentes às indústrias brasileiras. A evolução do valor do Dólar Americano em relação ao Real Brasileiro a partir de 2012 incentivou a industrial nacional a buscar o volume perdido no mercado externo com a crise internacional de 2008, assim, reduzindo a pressão por baixos preços em função do excesso de oferta no mercado interno.

Na próxima subseção, será abordado o processo para mudança do posicionamento estratégico da empresa.

5.6.3 O processo

Em busca de recuperar a rentabilidade da empresa, a Pamesa do Brasil S.A., que vinha competindo somente por preço em um mercado onde havia um excesso de oferta, e competidores mais preparados para esta estratégia de posicionamento, com seu parque industrial construído nos mesmos moldes da acionista espanhola, os sócios tomaram a decisão de migrar da competição por preço, para apresentar ao mercado uma proposta de produtos únicos e inovadores. A produção neste segmento de mercado é a especialidade da empresa espanhola. Salienta-se que na Europa, principalmente na Itália e Espanha, são lançadas as novidades que serão replicadas para o restante do mundo. A importância da parceria com a Pamesa Espanha é destacada no depoimento a seguir:

A Pamesa da Espanha tem sido mais do que um professor, mais do que um sócio. Ela mostra todos os dias os caminhos da gente. Às vezes a gente não enxerga, mas a cada dia eu acredito que estamos ampliando nossa visão (MARCUS RAMOS, 2013).

Apoiada pela Pamesa Espanha, o novo catálogo de produtos da Pamesa do Brasil foi desenvolvido em tempo recorde. O marco desta transição foi o advento das máquinas jato de tinta para decoração digital das peças cerâmicas, que foram adquiridas pela empresa brasileira em 2011 e 2012. Em função de terem sido a maior novidade dos últimos anos para a produção de revestimento cerâmico, o prazo de entrega era de aproximadamente 12 meses. Antecipando o recebimento dos equipamentos pela Pamesa do Brasil, a Pamesa Espanha, que já tinha uma encomenda de uma grande quantidade de máquinas, cedeu os seus equipamentos, proporcionando de imediato um ganho de tempo precioso para o projeto já em andamento. O Diretor Industrial explica que:

Quando foi tomada a decisão de mudar a tipologia do produto, [...], o grande incentivador de tudo isso foi a Pamesa Espanha. Por quê? Porque eles abriram as portas pra nós e disseram: [“oh, tem tudo aqui, certo?”]. E foi quando a gente resolveu mudar (LEANDRO MEDEIROS, 2013).

Enquanto as novas máquinas eram enviadas para o Brasil, os técnicos da Pamesa do Brasil foram à Espanha para serem treinados na utilização da nova tecnologia de produção. Foram enviados técnicos das áreas de desenvolvimento de novos produtos, designer e manutenção, para que quando os equipamentos fossem instalados no Brasil já entrassem em operação imediatamente. Quando os equipamentos chegaram à Pamesa do Brasil, a Pamesa Espanha disponibilizou uma equipe técnica para acompanhar o início da produção das novas linhas, que foram desenvolvidas em parceria, evitando-se ao máximo as perdas que poderiam ser geradas em função do processo de aprendizagem para operação dos novos equipamentos. A troca de conhecimento e o intercâmbio entre os profissionais das duas empresas são destacados no depoimento do Diretor Industrial da empresa brasileira:

[...] o profissional que hoje é responsável pela máquina digital teve que ficar 60 dias na Espanha treinando, o dia inteiro só nessa máquina, com a ajuda do pessoal da Espanha. Trouxemos também, para trabalhar no Brasil, técnicos espanhóis já especializados na operação da serigrafia digital, porque aqui não tinha esse profissional. E ainda não tem, ainda é raro esse profissional (LEANDRO MEDEIROS, 2013).

Com as máquinas instaladas e concluído o planejamento da nova carteira de produtos a serem lançados no Brasil, a empresa, mesmo com o apoio dos espanhóis, se deparou com uma preocupação: A mão de obra brasileira ainda não estava preparada para operar com segurança as máquinas para impressão digital. Os sócios então, negociaram com a Pamesa Espanha a transferência de alguns técnicos para a Pamesa do Brasil, assim, a empresa brasileira, até então produzindo produtos mais simples e com alto volume de produção, passaria a trabalhar com produtos diferenciados com o apoio de uma equipe já habituada a trabalhar neste segmento de mercado. Essa decisão foi fundamental para o sucesso da implantação da nova estratégia, conforme explicado pela diretoria industrial:

Os técnicos espanhóis não só vieram pra cá na partida dos equipamentos, mas eu já tenho hoje trabalhando na Pamesa do Brasil três técnicos espanhóis. [...], a gente conversou, discutiu aqui dentro da empresa, e com a dificuldade de mão de obra que nós tínhamos aqui, qualificada pra esse sistema de produção, [...] e optamos por trazer técnicos espanhóis. Hoje nós temos 3 técnicos espanhóis. A nossa designer é uma técnica espanhola, um gerente de produção é um técnico espanhol e um dos gerentes nossos de sistema de escolha e classificação também é espanhol. Então, isso nos facilitou porque quem nos indicou essas... eu não ia lá na Espanha e contratar um profissional sem conhecer. A própria nossa Pamesa Espanha nos sugeriu esses profissionais. Em função da dificuldade que nós tínhamos de mão de obra qualificada para esse novo desafio da Pamesa do Brasil (LEANDRO MEDEIROS, 2013).

A Pamesa Espanha disponibilizou apoio integral à Pamesa do Brasil, compartilhando produtos únicos, ainda na Europa, evitando-se todo o ônus do desenvolvimento de uma nova coleção de produtos. Conforme dito anteriormente, na Europa são lançadas as tendências mundiais de revestimentos cerâmicos e a sociedade com uma das maiores empresas da Espanha neste setor coloca a Pamesa do Brasil em posição de vantagem em relação aos concorrentes, conforme destacado pelo seu Diretor Presidente:

A oportunidade, de ter um sócio espanhol significativo, importantíssimo, talvez hoje a maior indústria da Espanha, se não for a maior, a segunda, faz com que a gente tenha contato com esse Brasil de daqui a 4 anos hoje. E faz com que a gente possa trazer essas ideias, essa filosofia, essa forma de fazer as coisas com antecedência. Então, a Espanha foi fundamental em todos esses aspectos e termos um sócio espanhol no setor cerâmico nos coloca em posição de vantagem no mercado brasileiro. Não estou dizendo que em todos os setores vai se replicar essa situação. [...] Não é. Não necessariamente. Depende da indústria, depende do país, depende... onde, em termos mundiais nasce o movimento de vanguarda. Não estou falando só de vanguarda de design. Também. Mas estou falando também de vanguarda tecnológica. Na

indústria cerâmica, o movimento de vanguarda tecnológica nasce na Europa. Nasce na Europa. Então, uma empresa que tem uma parceria como nós temos, que não é uma troca de informação, não é uma assessoria, nós não contratamos com ele uma assessoria técnica. Eles são sócios, o livro é aberto, totalmente aberto. A qualquer momento eu mando um operário lá treinar e aprender (MARCUS JÚNIOR, 2013).

Essa parceria tem colocado a Pamesa do Brasil em uma posição de vanguarda no mercado brasileiro, sem que a empresa tenha o custo desta inovação, pois todo o ônus do desenvolvimento, testes de produção e de mercado são arcados pela Pamesa Espanha. Quando as inovações são lançadas no mercado brasileiro, já foram testadas e aprovadas no mercado mundial de revestimento. Assim:

As tecnologias novas precisam ser operadas com um novo know-how e nós temos essa vantagem. Eles são a vanguarda. A indústria brasileira vem 4 anos atrás. E a Pamesa do Brasil vem um ano atrás. No mercado brasileiro nós somos uma empresa de vanguarda, uma empresa líder de inovação nesses últimos 2, 3 anos, mas nós não arcamos com o ônus dessa inovação. Quem paga o ônus do risco da inovação é A Pamesa Espanha.

A gente só traz pra cá quando ele diz: [“_leve que é bom! Leve que é bom!”]. [...] Nós temos contato com tudo o que é novo, mas só colocamos o novo aqui depois que o novo é aprendido. Não somos nós que aprendemos, a gente copia. Copia o modelo, não copia o produto, porque aí os mercados são diferentes, né, cada mercado tem sua característica. A gente copia o modelo tecnológico. O modelo tecnológico, a forma de fazer.

A gente já vai em cima daquela tecnologia, daquele produto, daquele molde, daquele relevo, daquela máquina, que é uma máquina que traz algo diferente, que traz algo de novo, que traz realmente uma coisa única para o produto e que já foi experimentada, que deu certo. A gente não se arrisca na tecnologia. Ela já é entregue pra gente como um produto acabado. (MARCUS JÚNIOR, 2013).

Além da reviravolta nas áreas de desenvolvimento de novos produtos e na área industrial, foram necessários ajustes nas áreas comercial e de apoio, para suportar a nova proposta de valor da empresa. Na área comercial, o esforço foi para mudar a forma de negociação dos representantes comerciais da empresa, cujas vendas eram baseadas somente em preços baixos. A nova proposta de valor exigiu da empresa uma mudança de comportamento da equipe comercial, que passava a ofertar aos clientes produtos, em sua maioria, únicos, ainda sem concorrência no mercado brasileiro. O Sr. Mariano Hajny, Gerente Comercial da empresa, destaca esse processo de mudança:

Foi uma mudança radical de portfólio de produtos. A gente passou de trabalhar três formatos a trabalhar dez. Antigamente chegávamos nos clientes e o negócio era dez centavos pra cá e centavos pra lá. Agora, apresentamos aos clientes um produto 40% mais caro, o nosso preço médio de julho do ano passado pra julho desse ano evoluiu em torno de 40%. 40% de evolução de preço médio em numa indústria estabilizada (MARIANO HAJNY, 2013).

A empresa continua em constante treinamento e ampliação da equipe comercial, pois o maior valor agregado da nova linha de produtos permite maior abrangência territorial, reduzindo a participação do frete no custo final dos produtos, que ainda continua bastante representativa. Com produtos únicos, em sua maioria, a empresa foca diariamente na ampliação da base de clientes em busca de espaço para exposição nas lojas. Uma estratégia muito importante para consolidar a posição inovadora da empresa foi a parceria com o artista plástico Romero Britto. Esta coleção foi a grande novidade da REVESTIR 2013 e a presença do artista no estande da Pamesa teve uma repercussão muito positiva, percebida pela direção da empresa, cuja área comercial aproveitou a novidade e o interesse do público para organizar uma série de palestras apresentando o novo portfólio de produtos, tendo como público-alvo os lojistas e arquitetos, que têm um papel importante para influenciar a decisão de compra de revestimentos cerâmicos. O Gerente Comercial explica como essa parceria está sendo utilizada para comunicar o novo posicionamento dos produtos fabricados pela empresa:

Criamos um evento chamado “Brito Road Show” que está hoje pelo 20º evento. Porque quando fala Romero Brito hoje é uma histeria, é uma coisa que eu não acreditava. A apresentação dura uma hora, falando da nova Pamesa, dos produtos novos, do reposicionamento de marca, mostrando a coleção Romero Britto, mostrando foto de onde é que a gente apareceu, mostrando até a capa do jornal, reportagens de televisão. Já fizemos 20 eventos desse aí e ainda tem mais 5 programados. E como é que a gente vai continuar isso aí? Basicamente, quem vai replicar isso agora são os representantes (MARIANO HAJNY, 2013).

Houve uma parceria com a Pamesa Espanha, também na área de logística, onde foram implantados os softwares utilizados por ela, com apoio técnico das áreas de informática e de operações. O objetivo, já alcançado, foi a melhoria do nível de serviço aos clientes.

Todo esse processo de mudança e reposicionamento da empresa no mercado culminou com o sucesso na REVESTIR 2013, realizada em São Paulo no período de 5 a 8 de março de 2013.

A sociedade com a Pamesa Espanha, além da vanguarda no lançamento de novos produtos, ainda não existentes no mercado brasileiro, proporcionou à Pamesa do Brasil sair na frente dos seus concorrentes na utilização de novas tecnologias e metodologias de trabalho.

Foi a fase de maior integração com a Pamesa Espanha, tanto na parceria de disponibilização dos dados técnicos de novos produtos já fabricados por eles quanto na integração dos empregados das duas empresas. Foram enviados à Espanha técnicos brasileiros para treinamento em desenvolvimento de novos produtos, operação das máquinas para impressão digital, transferências definitivas de empregados da Pamesa Espanha para o Brasil, compartilhamento de sistemas, enfim, um apoio fundamental para que o desafio de reposicionamento da empresa para fabricação de produtos diferenciados com alto valor agregado obtivesse sucesso.

Na próxima subseção, serão organizadas as estratégias utilizadas pela empresa nesta sua fase de mudança de posicionamento no mercado brasileiro, com uma proposta de valor única e diferenciada em produtos.

5.6.4 O conteúdo

O desafio de retomar a ideia inicial, na época de fundação da empresa, de produzir produtos com alto valor agregado, foi retomado pela empresa a partir de 2012, 11 anos depois da entrada em operação dos seus equipamentos.

São relacionadas no Quadro 22(5), a seguir, as principais estratégias adotadas pela empresa, para tornar realidade este grandioso desafio de mudar totalmente o seu posicionamento, destruindo em um período de aproximadamente 12 meses tudo o que tinha construído, recomeçando com um portfólio de produtos e uma proposta de valor totalmente renovada.

As estratégias adotadas nessa fase tem se mostrado, até o momento, assertivas. O sucesso da Pamesa do Brasil na REVESTIR 2013 em São Paulo foi a grande estreia da nova fase da empresa: a busca por um posicionamento diferenciado, evitando-se a concorrência por baixo preço. A retomada da ideia inicial, desde a fundação da empresa, de fabricação de produtos com alto valor agregado, foi o grande pilar desta etapa, suportada pelo advento do lançamento da nova tecnologia de impressão digital. A aproximação com a Pamesa Espanha foi outro fator decisivo para o sucesso dessa fase, pois reduziu o tempo necessário para a

árdua tarefa de desenvolvimento de um portfólio de produtos totalmente novo em um espaço de um ano.

Quadro 22(5) – Conteúdo das estratégias para mudança do posicionamento – alto valor agregado

Conteúdo	Ano	Justificativa
Decisão de mudar o posicionamento da empresa para produtos inovadores com alto valor agregado.	2011	O mercado estava com um excesso de oferta de produto e atuavam no mercado fabricantes mais preparados para competir com volume e baixo custo (via seca), levando a empresa a buscar alternativas para retomar a rentabilidade.
Aquisição das máquinas para impressão digital em alta definição.	2011	Aquisição da nova tecnologia para impressão digital que revolucionou o processo de decoração das peças cerâmicas.
Maior integração com a sócia da empresa, Pamesa Espanha.	2012	Maior integração com a Pamesa Espanha, no desenvolvimento de novos produtos e treinamento de pessoal.
Contratação de técnicos espanhóis para trabalharem no Brasil.	2012	Em função da carência de mão de obra no mercado brasileiro preparados para trabalhar com as novas tecnologias, além do treinamento dos técnicos brasileiros na Espanha foram contratados para trabalhar no Brasil técnicos espanhóis, nas áreas de produção e desenvolvimento de produtos.
Desenvolvimento em conjunto de novos formatos e produtos.	2012	Apoio incondicional da Pamesa Espanha para o desenvolvimento do novo portfólio de produtos da Pamesa do Brasil.
Parceria com o artista plástico Romero Britto para assinar uma coleção de produtos.	2012	Parceria com o artista plástico pernambucano, Romero Britto, conhecido internacionalmente para desenvolver uma coleção de produtos, passando a cerâmica a ser uma opção para decoração dos ambientes.
Apresentação da “nova empresa” na REVESTIR 2013.	2013	Apresentação da nova fase da empresa na REVESTIR 2013, Feira Internacional de Construção realizada em São Paulo no período de 5 à 8 de março de 2013.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

5.7 Análise das dimensões no conjunto das fases

Nesta seção aborda-se a importância do empreendedor como recurso competitivo e as características da escola empreendedora de estratégias identificadas no trabalho.

5.7.1 A escola empreendedora e o papel do empreendedor

Destaca-se em todas as fases o papel do empreendedor como um recurso interno fundamental para o sucesso da empresa, inclusive, no início da relação com a Pamesa

Espanha. Além da vocação empreendedora dos sócios brasileiros, desde a inauguração de uma pequena loja em 1963 até a construção de uma das maiores revendas de materiais de construção da região nordeste. Características como a vocação para assumir riscos, inovação, criatividade, visão de longo prazo e relacionamento com compartilhamento das suas ideias estiveram presentes em todas as fases identificadas na pesquisa. Essa trajetória foi abordada resumidamente na Fase 1 desta dissertação. A capacidade de construir uma rede de relacionamento dos empresários foi fundamental, sendo responsável pela “sorte” de encontrar em uma fila de táxi no final da Feira Internacional de Chicago, EUA, um conhecido disposto a retornar ao evento para lhes apresentar a empresa Espanhola Pamesa S.A., tradicional fabricante de cerâmica e responsável pela introdução do Porcelanato na Espanha em 1987. Graças à sorte ou casualidade, este encontro influenciou diretamente a trajetória dos empresários que descartaram a parceria em a cooperativa italiana e iniciaram uma relação com a Pamesa Espanha, que culminou com a fundação em Pernambuco da Pamesa do Brasil S.A..

Destaca-se também, que o processo de formação das estratégias da Pamesa do Brasil, no período estudado, se enquadra, de acordo com a visão de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2010), na escola empreendedora, sendo deliberadas, com origem na visão do líder e emergentes no desdobramento da implantação. A necessidade de adaptação ao contexto externo foi a fonte principal das mudanças estratégicas. Predominaram na trajetória da Pamesa do Brasil as mudanças graduais, tipicamente fragmentadas, evolucionárias e intuitivas – o incrementalismo lógico (QUINN, 1978). Em dois momentos, em função da necessidade de se adaptar a um ambiente tumultuado, com o risco de perder a sintonia com o mercado foram identificadas mudanças evolutivas. A primeira foi a alteração na política cambial no início do segundo mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, janeiro de 1999, que inviabilizou o negócio de semi-industrialização do porcelanato em Pernambuco, levando à decisão dos sócios de implantar no Brasil uma indústria para a fabricação de revestimentos cerâmicos, o que levou à fundação da Pamesa do Brasil S.A. O segundo foi a decisão recente de reconstruir totalmente o portfólio de produtos da empresa, evitando-se a concorrência por baixos preços com empresas mais preparadas para este tipo de posicionamento (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2010).

A importância do contexto em cada uma das fases será apresentada na subseção a seguir.

5.7.2 O contexto

Os contextos, tanto interno quanto externo, são o “porquê” da mudança. Será analisada nas subseções a seguir a importância dos contextos e sua influência nas estratégias adotadas pela empresa a partir da fase 2 do presente trabalho.

5.7.2.1 O contexto interno

O contexto interno, apesar de não ter sido o principal influenciador da decisão de fundação da empresa, teve uma participação importante na Fase 2, pois havia toda uma estrutura montada para comercialização e distribuição do porcelanato em todo o território brasileiro. Apesar da decisão dos empresários brasileiros de terem ido à Espanha para encerrar o negócio, os espanhóis não quiseram abrir mão do mercado brasileiro, segundo maior consumidor mundial de revestimento cerâmico e, aproveitando a estrutura propuseram a instalação de uma fábrica para produção no Brasil.

Na Fase 3, o contexto interno é marcado pela falta de experiência da mão de obra para operar os modernos equipamentos da Pamesa do Brasil, levando à geração de perdas elevadas e custo de operação superior ao previsto. Internamente, a busca para compensar a ineficiência da produção, natural na partida de uma nova planta industrial, aliadas a competências internas como a marca “PAMESA”, já conhecida mundialmente pelas operações internacionais da sócia Pamesa Espanha, a possibilidade de participação da empresa brasileira nas principais feiras mundiais do setor, e a decisão operacional acertada de localizar a empresa no complexo industrial e portuário de Suape, permitiram a busca do mercado internacional de revestimentos. A sociedade com a Pamesa Espanha, empresa tradicional no mercado mundial de revestimento foi o recurso mais importante nesta fase, pois permitiu à empresa brasileira o acesso a este mercado, dando-lhe condições de aproveitar a política cambial favorável às exportações.

A Fase 4 teve o seu contexto interno marcado para falta de adequação para fabricação de produtos com baixo custo e alto volume de produção, visando o mercado nacional, haja vista que já operam no país empresas com equipamentos e processos adequados a este tipo de competição. Foi uma fase difícil para a empresa que iniciou os primeiros passos em busca de

evitar a competição por preços com o lançamento de novos tamanhos e tipologias de produtos.

A fase 5 foi marcada pela importância do contexto interno na estratégia da empresa. O reforço da integração com a Pamesa Espanha na utilização da nova tecnologia de serigrafia digital e o apoio incondicional para o desenvolvimento do novo portfólio de produtos foi fundamental para implantação da estratégia de diferenciação implantada pela empresa. Destaca-se também o trabalho em conjunto para capacitação da mão de obra, para operar com sucesso as novas serigráficas digitais introduzidas no parque fabril da empresa brasileira, inclusive com a contratação de técnicos espanhóis já habituados a operar os novos equipamentos.

No Quadro 23(6), a seguir, apresenta-se um resumo dos itens mais marcantes do contexto interno da empresa em cada uma das fases identificadas na pesquisa.

Quadro 23(5) – Fatores mais importantes – o contexto interno

Descrição	Fase 2: fundação da Pamesa do Brasil S.A. (1999)	Fase 3: foco no mercado externo (2001 à 2007)	Fase 4: foco no mercado interno – grandes volumes (2008 à 2012)	Fase 5: foco no mercado interno - valor agregado (2013)
Contexto Interno	Existência da estrutura de comercialização e distribuição do porcelanato em todo o território nacional, inviabilizada pela mudança da política cambial em janeiro de 1999.	Falta de domínio do processo produtivo e possibilidade de focar a comercialização no mercado internacional.	Parque industrial não preparado para fabricação de produtos com alto volume e baixo valor agregado.	Forte integração com a Pamesa Espanha para aquisição das serigráficas digitais e renovação do portfólio, buscando produtos únicos com alto valor agregado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

5.7.2.2 O contexto externo

Na Fase 2, o contexto interno foi o grande responsável pela decisão de fundação da Pamesa do Brasil S.A.. Com a inviabilização da importação do porcelanato, que levou os sócios brasileiros a propor o fechamento do negócio, existia já montada e operando com sucesso uma rede de comercialização e distribuição, facilitando a decisão de fabricação de revestimento cerâmico no Brasil aproveitando essa estrutura. A alteração da política cambial

promovida pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso em janeiro de 1999 foi a maior influenciadora da decisão de fundação da Pamesa do Brasil S.A.

Na Fase 3, esta mesma política que inviabilizou o negócio do porcelanato favoreceu o foco da empresa em comercializar os seus produtos no mercado internacional. Com o câmbio favorável às exportações, a empresa conseguiu superar com relativa tranquilidade a dificuldade inicial de partir uma nova planta industrial e manter a rentabilidade do negócio.

Na Fase 4, novamente o contexto externo aparece com grande influência nas decisões estratégicas da empresa, cujas exportações foram reduzidas drasticamente com a crise internacional de 2008. A redução dos volumes exportados direcionou o foco da empresa para o mercado interno, onde havia um excesso de oferta e, como consequência, uma forte concorrência por preços baixos. Neste ambiente as empresas mais preparadas para produção de altos volumes e baixo custo têm mais probabilidade de sucesso. Foi um período difícil para a Pamesa do Brasil que iniciou os primeiros passos em busca de diferenciação com foco na recuperação da sua rentabilidade.

Na Fase 5, o cenário não se alterou significativamente. Nesse período, a empresa executou a estratégia de buscar uma diferenciação, ofertando ao mercado produtos únicos com alto valor agregado. Foi a fase de execução desta estratégia em busca de evitar a competição por baixos preços e recuperar a rentabilidade do negócio.

Apresentam-se no Quadro 24(6), a seguir, os fatores mais importantes do contexto externo, divididos em marco ambiente e ambiente competitivo.

Quadro 24(5) – Fatores mais importantes – o contexto externo

Descrição		Fase 2: fundação da Pamesa do Brasil S.A. (1999)	Fase 3: foco no mercado externo (2001 à 2007)	Fase 4: foco no mercado interno – grandes volumes (2008 à 2012)	Fase 5: foco no mercado interno - valor agregado (2013)
Contexto externo	Macro ambiente	Alteração na política cambial que inviabilizou a importação e comercialização do porcelanato	Política cambial favorável às exportações e demanda internacional	Crise internacional de 2008 leva a queda drástica dos volumes exportados	
	Ambiente competitivo			Excesso de oferta no mercado interno	Excesso de oferta no mercado interno

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

5.7.3 O processo

Processo se relaciona a “como” as mudanças ocorrem. Mais uma vez é destacada a participação dos empresários na condução da empresa em cada uma das fases. A capacidade de liderança e a habilidade para negociar, presentes em cada uma das fases, foram primordiais para o sucesso da implementação das estratégias. No Quadro 25(6), a seguir, são relacionadas algumas características que se destacaram em cada uma das fases da empresa.

Quadro 25(5) – Fatores mais importantes – o processo

Descrição	Fase 2: fundação da Pamesa do Brasil S.A. (1999)	Fase 3: foco no mercado externo (2001 à 2007)	Fase 4: foco no mercado interno – grandes volumes (2008 à 2012)	Fase 5: foco no mercado interno - valor agregado (2013)
Processo	Habilidade para negociar as bases da nova sociedade e implementar a decisão de instalação da empresa	Capacidade de direcionar os esforços da empresa para o mercado internacional, mesmo com as dificuldades internas de partir a nova unidade industrial	Discernimento para liderar a empresa em uma fase difícil, com perda de rentabilidade e preparação para implantação da estratégia de diferenciação. Busca da integração com a Pamesa Espanha	Implantação da nova fase de fabricação de produtos únicos com alto valor agregado

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

5.7.4 O conteúdo

O conteúdo se refere a “o quê” mudou. São as estratégias propriamente ditas. Relacionam-se no Quadro 26(6) as principais estratégias adotadas pela empresa em cada uma das fases e, de acordo com a visão de Mintzberg (2001), a classificação do seu processo de escolha em deliberadas ou emergentes.

Quadro 26(5) – Principais estratégias – o conteúdo

Descrição	Fase 2: fundação da Pamesa do Brasil S.A. (1999)	Fase 3: foco no mercado externo (2001 à 2007)	Fase 4: foco no mercado interno – grandes volumes (2008 à 2012)	Fase 5: foco no mercado interno - valor agregado (2013)
O conteúdo	Decisão de fundação da Pamesa do Brasil S.A.	Foco no mercado internacional de revestimento cerâmico	Foco no mercado interno de revestimento, principalmente das regiões norte e nordeste	Decisão de mudar o posicionamento da empresa para produtos inovadores com alto valor agregado
Característica do processo de escolha	Estratégia predominantemente deliberada	Estratégia predominantemente emergente	Estratégia predominantemente emergente	Estratégia predominantemente deliberada

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões e implicações deste estudo de caso.

6 Conclusão

Esta dissertação teve como objeto de estudo o processo de formação das estratégias da Pamesa do Brasil S.A., empresa instalada no município do Cabo de Santo Agostinho, em Pernambuco, fabricante de revestimentos cerâmicos, inserida na cadeia de construção civil. O Brasil, segundo os dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento (ANFACER), ocupa a segunda posição em produção e consumo no mercado mundial e é o quinto maior exportador.

O objetivo geral da pesquisa foi o de analisar as principais características do processo de formação das estratégias da Pamesa do Brasil S.A., desde a sua fundação em 03 de setembro de 1999 até abril de 2013. Para que este fosse alcançado foram formulados os seguintes objetivos específicos: a) identificar os eventos importantes no processo de formação das estratégias, ao longo do tempo; b) descrever as características principais do contexto interno em cada evento identificado; c) descrever as características principais do contexto externo em cada evento identificado; d) descrever as características principais do processo de escolha das estratégias em cada evento identificado; e, por fim, e) descrever as características principais das estratégias implementadas em cada evento identificado.

O procedimento metodológico utilizado teve como base o estudo de caso com abordagem qualitativa, em busca da necessidade de conhecer e interpretar o caso com profundidade (FLICK, 2009, YIN, 2010). Assim, a metodologia direcionou o pesquisador a identificar cada uma das fases relevantes no período investigado e a descrever e analisar, com base em orientação retrospectiva, inserida em um enfoque contextualista-processual (PETTIGREW, 1987).

A dissertação busca, com base em Pettigrew (1987), oferecer respostas aos seguintes questionamentos norteadores:

- a) Quais os eventos relevantes no período estudado?;
- b) Qual o contexto – interno e externo, no período dos eventos identificados?;
- c) Como estas estratégias foram formadas?;
- d) Quais foram às estratégias adotadas?.

Para responder a essas perguntas propõe-se o modelo conceitual de análise que inclui as quatro dimensões propostas por Pettigrew (1987): o contexto, que pode ser o externo e o interno, é o “porquê” da mudança; o conteúdo se relaciona ao “o quê” da mudança e refere-se

à área particular onde a mudança ocorre; e, o processo se relaciona ao “como” a mudança ocorre.

Os dados foram levantados utilizando, principalmente entrevistas semiestruturadas, inicialmente com os empresários em busca de identificar as principais fases na história da empresa, desde a sua fundação. Identificadas as principais fases, foram retomadas as conversas com os empresários e demais dirigentes, utilizando como referência o modelo proposto por Pettigrew (1987), analisando as dimensões do conteúdo interno, o conteúdo externo, o processo e o conteúdo das estratégias adotadas pela empresa em cada uma delas.

Assim, orientado pelos modelos apresentados, a análise do processo de formação das estratégias da Pamesa do Brasil S.A., foi conduzida, inicialmente, com foco na identificação dos principais eventos ocorridos desde a fundação da empresa. Durante as entrevistas com os empresários o pesquisador retrocedeu o tempo a ser estudado, discorrendo brevemente sobre a trajetória empresarial dos mesmos, destacando os eventos que levaram a fundação da empresa em 1991. Este período foi descrito na Fase 1 e, em função do longo tempo abordado, 1963 à 1999, a análise não utilizou o modelo conceitual proposto para a dissertação. O planejamento inicial foi mantido a partir da Fase 2 identificadas a partir das entrevistas, quais sejam:

- Fase 1: eventos anteriores à fundação da empresa (1963 à 1999);
- Fase 2: fundação da Pamesa do Brasil S.A. (1999);
- Fase 3: foco no mercado externo (2001 à 2007);
- Fase 4: foco no mercado interno – grandes volumes (2008 à 2012);
- Fase 5: foco no mercado interno - valor agregado (2013).

A Fase 1 destaca através de um breve relato a trajetória empresarial do Sr. Marcus Ramos desde 1963 com a abertura de uma loja de materiais para construção em sociedade com os seus irmãos até o evento que levou à decisão de fundação da Pamesa do Brasil. Destaca-se nesse período a vocação empreendedora e a disposição para assumir os riscos inerentes a atividade empresarial. Outras características importantes são evidenciadas nesse período como a forte vocação comercial, o bom relacionamento com concorrentes, fornecedores, parceiros, este último decisivo para o primeiro contato com a Pamesa Espanha, a disponibilidade de viagens internacionais para acompanhar o que ocorre no setor em que atual, a participação nas principais feiras internacionais do setor e, enfim, o senso de perceber

as oportunidades, desenvolver uma visão e colocá-la em prática, transformando-as em novas atividades empresariais.

A Fase 2 é o próprio evento de fundação da empresa. O contexto interno é marcado pela estrutura industrial e comercial para distribuição do porcelanato importando da Pamesa Espanha e industrializado no Brasil em todo o território nacional. Essa estrutura foi inviabilizada por eventos ocorridos no contexto externo com a decisão do então presidente Fernando Henrique Cardoso de alterar a política cambial vigente até janeiro de 1999, o que levou a uma evolução do valor do Dólar Americano em relação ao Real Brasileiro, tornando-se impraticável a atividade até então conduzida com bastante sucesso em parceria com os empresários espanhóis. Esse evento foi o mais marcante, pois levou a decisão de fundação da Pamesa do Brasil S.A. O processo para que esta fase se tornasse realidade partiu da decisão dos sócios brasileiros de encerrar a parceria de semi-industrialização do porcelanato com a Pamesa Espanha. A partir daí, por ideia de um diretor comercial da Pamesa Espanha tornou-se realidade a fundação da empresa. Os sócios espanhóis, especialistas na fabricação ficaram com a responsabilidade de planejamento da indústria e aquisição dos equipamentos e os sócios brasileiros com a missão de formalizar a empresa, adquirindo imóvel, providenciando a construção e montagem dos equipamentos, negociando com os governos municipais, estaduais e federais os incentivos e demais procedimentos para que em 2001 a empresa iniciasse a produção no Brasil. A gestão da empresa ficou sob a responsabilidade dos empresários brasileiros. O conteúdo nesta fase, foi a deliberação de fabricar revestimento cerâmico no Brasil, buscando disponibilizar ao mercado um produto diferenciado com alto valor agregado, aproveitando o portfólio da Pamesa Espanha. Posteriormente a fabricação de produtos com alto valor agregado não foi colocada em prática, como verificou-se na terceira fase identificada nessa pesquisa.

A Fase 3, iniciada com a operação dos equipamentos em janeiro de 2001 perdurou até 2007, e foi um foco comercial no mercado externo. Nesse período o contexto interno foi marcado pela disponibilidade dos mais modernos equipamentos do mundo para a fabricação de revestimentos cerâmicos e pela carência de mão de obra especializada para operar a fábrica com bons resultados. A inexperiência dos empregados potencializou o problema da curva de aprendizagem de iniciar a produção em uma planta industrial e os custos ficaram acima dos valores previstos inicialmente para a unidade. Enquanto isso no contexto externo, a mesma política cambial que levou ao encerramento da importação do porcelanato encontrava-se bastante favorável às exportações e a Pamesa já era uma marca conhecida mundialmente em função exportadora da sócia Pamesa Espanha. Aproveitando essa oportunidade,

potencializada pela localização dentro do Complexo Industrial e Portuário Governador Eraldo Gueiros – Suape facilitando a um custo relativamente baixo o acesso ao transporte marítimo e, pela disponibilidade de espaço cedida pela Pamesa Espanha nas principais feiras internacionais do setor, haja vista que não dispunha em seu portfólio produtos com preços baixos a unidade Brasileira focou prioritariamente o mercado externo. Assim, favorecido pelo alto valor do Dólar Americano a empresa cobria a inexperiência inicial e chegava ao mercado internacional com um preço extremamente competitivo. O processo, nesta fase, mais uma vez foi marcado pela forte percepção da possibilidade de reverter o quadro negativo que se formou com o início da produção por parte dos dirigentes da empresa. Rapidamente identificaram a conveniência de recuperar as perdas geradas na produção aproveitando a sinergia com a Pamesa SL para direcionar os produtos para exportação, revertendo a ideia inicial de focar o mercado interno. A mudança de rumo em busca de adaptação ao ambiente e aproveitamento das oportunidades foram integralmente apoiadas pelo sócio espanhol. O conteúdo nessa fase foi marcado pelo início da produção em 2001 e o redirecionamento do foco comercial para o mercado externo, em detrimento da ideia inicial de focar o mercado brasileiro de revestimento. Tomada esta decisão, o desenvolvimento dos produtos foi com vistas ao atendimento do mercado de exportação.

A Fase 4, que compreendeu o período de 2008 à 2012, foi marcada pela crise internacional de 2008, iniciada com a crise das hipotecas nos Estados Unidos em agosto de 2007. No contexto interno a Pamesa então com maior domínio do processo produtivo chegava a exportar até 50% da sua produção e a partir de 2004 já buscava a pulverização das suas vendas em novos clientes fora da carteira comercial da Pamesa Espanha. A produção fabricava dois tamanhos de produtos com o portfólio adaptado prioritariamente ao gosto dos consumidores internacionais. Em contrapartida no contexto externo, a crise internacional provoca a queda brusca na demanda nos mercados internacionais, principalmente nos Estados Unidos, então principal destino das exportações da Pamesa do Brasil. Este fato levou a empresa a direcionar o volume anteriormente destinado as exportações ao mercado interno. Esse movimento foi realizado pelas demais empresas brasileiras exportadoras de revestimento cerâmico. Como o Brasil ocupa a posição de quinto maior exportador mundial houve um excesso de oferta no mercado interno, pressionando os preços para baixo. Já existiam no Brasil empresas instaladas especialmente para concorrer neste mercado com alto volume de produtos e custos baixos, ao contrário da Pamesa do Brasil cujos equipamentos foram concebidos para fabricação de produtos com alto valor agregado. O processo de condução da empresa nesse período foi extremamente desafiador para os seus dirigentes, onde se viram

obrigados a buscar alternativas para manutenção da rentabilidade da empresa. Iniciou-se nesse período o processo de lançamento de novas tipologias de produtos, como o revestimento de parede (azulejo) o porcelanato esmaltado e novos tamanhos, sempre em busca de evitar o confronto por preços baixos com os concorrentes. Em relação ao conteúdo foi uma fase rica em novas estratégias buscando a recuperação do resultado da empresa em um período marcado pela forte concorrência. A empresa redirecionou o seu foco para o mercado interno de revestimento, principalmente nas regiões norte e nordeste, promoveu o desenvolvimento do azulejo e do porcelanato esmaltado com novos tamanhos 22 x 45 cm e 50 x 50 cm respectivamente, criou o canal de engenharia para foco no atendimento às construtoras, reforçou e reestruturou as equipes comercial e industrial. Nessa fase foram construídas as bases para a nova e atual fase da empresa, a migração para um novo posicionamento com a fabricação de produtos com alto valor agregado.

Na Fase 5, o foco inicial da empresa na época da sua fundação foi retomado, como opção para se evitar a concorrência por baixos preços e a perda de rentabilidade vivida desde a crise internacional de 2008. No contexto interno, mesmo com o lançamento de novos produtos mais adaptados ao gosto dos consumidores brasileiros a empresa não conseguia recuperar a rentabilidade em função da forte concorrência. No contexto externo, conscientes da dificuldade em concorrer por baixos preços e necessitando recuperar a rentabilidade, os dirigentes se viram obrigados a retomar a ideia inicial de fabricação de produtos únicos com alto valor agregado. A decisão foi favorecida pelo desenvolvimento de uma nova tecnologia de decoração digital das peças por jato de tinta, o que permitiu uma evolução radical na percepção de qualidade das peças, em função da nitidez dos desenhos e efeitos aplicados ao revestimento. O processo nesta fase foi conduzido pelos administradores brasileiros, mas com uma retomada de uma relação mais próxima com a Pamesa Espanha. Os dirigentes procuraram os sócios espanhóis, que os apoiaram integralmente, disponibilizando todo o apoio necessário para que a mudança radical em todo o portfólio de produtos se tornasse realidade o mais rapidamente possível. A decisão foi fortalecida com a experiência da Pamesa Espanha na produção desta tipologia de produtos e pelo domínio do novo sistema de decoração já em uso na empresa. Foram disponibilizados pelos sócios todos os recursos necessários ao redesenvolvimento da carteira de produtos em tempo recorde, inclusive com o intercâmbio de mão de obra e transferência definitiva de empregados espanhóis para a empresa brasileira. Todo o processo foi conduzido para que o novo posicionamento da Pamesa do Brasil fosse apresentado ao mercado na Feira Internacional REVESTIR 2013, realizada em março na cidade de São Paulo. O conteúdo das estratégias neste período foi marcado pela ruptura

radical do modelo de negócio até então utilizado pela empresa. Toda a empresa, os processos e o portfólio de produtos foram alterados em um ano, iniciando em 2012 e lançada em 2013 uma nova empresa, com produtos inovadores e, em sua maioria, sem concorrência no mercado interno.

Destaca-se que na trajetória dos fatos que culminaram na fundação e no novo posicionamento da empresa a partir de 2013 que, com vista a evitar a concorrência somente baseada em preços baixos, os dirigentes tomaram a decisão de reconstruir a empresa alterando todo o seu portfólio de produtos. Tomada a decisão pelo seu Diretor Presidente a empresa partiu imediatamente para a execução, mais uma vez com estratégias emergentes durante o processo de implantação, movidas, principalmente pela necessidade de adaptação ao ambiente externo. A liderança dos empresários foi fundamental para que a empresa obtivesse sucesso e, estes, foram responsáveis pela condução das mudanças necessárias à sobrevivência e manutenção da rentabilidade em cada uma das fases identificadas no trabalho.

Por fim, destaca-se ainda na fase 5 a busca da empresa por um diferencial competitivo único e na busca por conquistar um posicionamento diferente dos demais concorrentes, promoveu uma mudança de uma estratégia genérica de competição baseada na liderança no custo total para uma estratégia de diferenciação a partir de 2013 (PORTER, 1986). Nessa fase além do contexto externo o contexto interno influenciou bastante as estratégias adotadas com a possibilidade de antecipar a compra das serigráficas digitais, por influência do sócio espanhol, e o domínio da Pamesa Espanha do novo processo, o que contribuiu com a agilidade no desenvolvimento do novo portfólio de produtos. Os recursos internos foram decisivos como fator de sucesso na implantação dessa fase e a empresa promoveu alterações em sua cadeia de valor de modo a oferecer ao mercado novos serviços agregando a proposta de produtos únicos com alto valor agregado.

Referências

ABRANTES, Maria de Fátima Pereira. **Consequências da introdução de um sistema de impressão digital numa empresa cerâmica**. 109 Folhas. Dissertação de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro. Aveiro: 2008.

ALICE Web 2-MIDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: < <http://aliceweb2.mdic.gov.br>>. Acesso em 31 out. 2013.

ANDREASSI, Tales... [et al] **GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil: 2011** \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores: Tales Andreassi... [et al] -- Curitiba: IBQP, 2011.

ANDREWS, Kenneth R. **O conceito de estratégia empresarial**. 1980. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Tradução: James Sunderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEEL - AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. Disponível em: < <http://www.aneel.gov.br>>. Acesso em 10 de nov. 2013.

ANFACER – Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para revestimento. **Censo Tecnológico da Indústria Cerâmica Brasileira**. São Paulo: ANFACER, 2008.

ANFACER – Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para revestimento. Disponível em: <<http://www.anfacer.org.br/site/>>. Acesso em: 22 jul. 2012.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

ANZUL, Margaret; ELY, Margot; FRIEDMAN, Teri; GARDNER, Diane; STEINMETZ, Ann McCormack. **Doing qualitative research: circles within circles**. London: Falmer Press, 1991.

AQUINO, Ítalo de Souza. **Como escrever artigos científicos: sem “arrodeio” e sem medo da ABNT**. São Paulo: Saraiva, 2010.

BARBOSA, Gabriela Lins. **Análise do processo de formação de estratégias internacionais da Acumuladores Moura S.A.** 171 folhas. Dissertação de Mestrado. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

BARNEY, Jay. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.** Journal of Management. Vol. 17, No.1, 1991.

BARNEY, Jay B.; HERSTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** Tradução: Midori Yamamoto. Revisão técnica: Pedro Zanni. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BIBLIOTECA DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br>>. Acesso em 19 de ago. 2013.

BENNIS, Warren & NANUS, Burt. **Leaders: The Strategies for Taking Charge.** New York: HarperCollins, 2003.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Brasil). Rio de Janeiro: BNDES, 2006. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/rs_rev_ceramicos.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2012.

BOAVENTURA, João M.G. & FISCHMANN, Adalberto A. **A Epistemologia da Estratégia: Uma proposta para a classificação de seu conteúdo.** XVI Congresso Latinoamericano de Estratégia. Lima: 2003.

BRASIL. Controladoria Geral da União-CGU. Portal da Transparência. **Copa 2014.** Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/copa2014/matriz/>>. Acesso em: 22 jul. 2012.

_____. Despacho Nº 1.868, de 16 de novembro de 2005. **Diário Oficial da União**, Agência Nacional De Energia Elétrica – ANEEL, Brasília, DF, 17 nov. 2005. Seção 1, p. 74.

_____. Despacho Nº 627, de 30 de junho de 2004. **Diário Oficial da União**, Agência Nacional De Energia Elétrica – ANEEL, Brasília, DF, 02 ago. 2004. Seção 1, p. 78.

_____. Programa de Aceleração do Crescimento-PAC. **Balanco 4 Anos – 2007-2010.** Comitê Gestor do PAC, 09 de dezembro de 2010. Disponível em:<<http://www.brasil.gov.br/pac/relatorios/nacionais/110-balanco-4-anos/parte-7/view>>. Acesso em: 22 jul. 2012.

_____. Programa de Aceleração do Crescimento 2-PAC 2. **PAC 2, Ano I, O círculo virtuoso do desenvolvimento 3º Balanço 2011/2014**. Comitê Gestor do PAC, 09 de dezembro de 2010. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/pac/relatorios/pac-2/balanco-de-um-ano-do-pac-2>>. Acesso em: 22 jul. 2012.

_____. Programa de Aceleração do Crescimento 2-PAC 2. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/pac/o-pac/pac-minha-casa-minha-vida>>. Acesso em: 22 jul. 2012.

COMERCIAL Ramos. Disponível em: <<http://www.comercialramos.com.br>>. Acesso em 29 ago. 2013.

CONSTANTINO, Alberto de Oliveira; ROSA, Sergio Eduardo Silveira da; CORRÊA, Abidack Raposo. **Panorama do setor de revestimentos cerâmicos: área industrial**. Rio de Janeiro: BNDES, 2006.

COPERGÁS - Companhia Pernambucana de Gás. **Programa Cogeração de Pernambuco – COGEPE, Portaria Copergás Nº 01/2004**. Recife: Copergás, 28 de Julho de 2004.

COVEY, Stephen R. **Três funções do líder no novo paradigma**. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O Líder do Futuro**. Organização: The Peter F. Drucker Foundation. Tradução: Cyntia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

DENZIN, Norman K., LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Tradução Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content, context**. An international perspective – third edition: Thomson learning, 2004.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Estudo Setorial da Construção Estudo Setorial da Nº 56 – abril de 2011**. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/estPesq56ConstrucaoCivil.pdf>>. Acesso em: 22 jul.2012.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 2ª Reimpressão.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.

ENCICLOPÉDIA ITAÚ CULTURAL DE ARTES VISUAIS. **Cerâmica**. São Paulo, mar. 2006. Disponível em: <http://www.itaucultural.org.br/aplicexternas/enciclopedia_ic/index.cfm?fuseaction=termos_texto&cd_verbete=4849>. Acesso em: 29 jul. 2012.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

_____. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição: Lori Viali. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Tradução: Roberto Galman. Revisão técnica: Guilherme Maximiano. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Disponível em: <<http://malhotra.bv3.digitalpages.com.br/reader>>. Acesso em: 11 ago. 2012.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Tradução: José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica**. Tradução e revisão: Tereza Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

HARVARD Business Review. **Estratégia corporativa**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O Líder do Futuro**. Organização: The Peter F. Drucker Foundation. Tradução: Cyntia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

HENDERSON, Bruce D. **As origens da estratégia**. 1989. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Concorrência estratégica e natural**. 1980. In: STERN, Carl W.; STALK JR., George. The Boston Consulting Group. **Estratégia em perspectiva**. Edição: Carl W. Stern, George Stalk Jr. Tradução: Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Tab_Cmpl_CNT.zip - ZIP archive, unpacked size 404.992 bytes**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/download/estatistica.shtm>>. Acesso em: 22 jul. 2012.

ITAGRÊS REVESTIMENTOS CERÂMICOS. **Manual Técnico Itagrês**. Disponível em: <<http://www.itagres.com.br/f/documentos/manual-tecnico.pdf>>. Acesso em 04 set. 2013.

JC ONLINE. **Jornal do Comércio**. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/JC/3009/ec3009q.htm>. Acesso em 26 de out. 2013.

KRETZER, Jucélio; MENEZES, Emílio Araújo. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, 2006, p. 63-87.

KOVACS, Érica Piros. **Importância e Performance dos Serviços Logísticos ao Cliente no Fornecimento de Embalagens para a Indústria de Bebidas**. 133 folhas. Dissertação de Mestrado. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

KOVACS, Érica Piros; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de; MORAES, Walter Fernando Araújo de. **O processo de internacionalização de empresas pernambucanas à luz do modelo de Uppsala**: indícios de um modelo exógeno de internacionalização. In: IV Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, 2007, Porto Alegre. **Anais do IV IFBAE**, 2007.

KOTTER, John P. **Afinal o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Tradução: Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Liderando Mudança**. Tradução: Follow-Up Traduções e Assessoria de Informática. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MACHADO, André Gustavo Carvalho; MORAES, Walter Fernando Araújo de. Customização em Massa na Construção Civil. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios** (São Paulo. Impresso), v. 10, p. 347-364, 2008.

MARQUES, Denilson Bezerra; MORAES, Walter Fernando Araújo de. **Desempenho Competitivo, Capacidades Diferenciadoras e Posicionamento Competitivo**. In: XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001, Campinas. **Anais do XXV ENANPAD**, 2001.

MARTELLO, Alexandro. **Banco Central prevê crescimento do PIB de 3,1% em 2013**. Brasília, mar. 2013. Economia. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/03/banco-central-preve-crescimento-do-pib-de-31-em-2013.html>>. Acesso em: 7 nov. 2013.

MATTOS, P.L.C.L. “**Os resultados desta pesquisa (qualitativa) não podem ser generalizados**”: pondo os pingos nos is de tal ressalva. Cadernos Ebape.BR, v. 9, ed. especial, p. 450-468, jul. 2011.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em 19 ago. 2013.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **20 Anos da SECEX e 200 Anos de Comércio Exterior**: a história da SECEX e o comércio exterior brasileiro após a abertura dos portos. Brasília: MDIC, 2010.

MELIN, L. Internationalization as a strategic process. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 8, p. 99-118, 1992.

MENDES, Wesley da Silva. **Governança corporativa e estratégia**: evidências de associações e implicações para o desempenho financeiro de indústrias brasileiras. 2003. 197 f. Dissertação (Mestrado em Programa de Pós Graduação Em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco. Orientador: Walter Fernando Araújo de Moraes.

MERRIAN, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Tradução: Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **A criação artesanal da estratégia.** 1987. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva.* Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** Tradução: James Sunderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Tradução: Lene Belon Ribeiro. Revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAES, Walter Fernando Araújo de. Administração estratégica e performance de grandes empresas brasileiras. In: XXII Encontro Anual da Associação Nacional do Programa de Pós-Graduação em Administração, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais do XXII ENANPAD, 1998.** v. Único. p. 168-169.

MORAES, Walter Fernando Araújo de; HOLLANDA, Eduardo Luís. Estratégias competitivas e objetivos organizacionais: evolução nas grandes empresas brasileiras. In: **XX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1996,** Angra dos Reis. **Anais do XXI ENANPAD, 1996.** p. 235-250.

MORAES, Walter Fernando Araújo de; OMAKI, Eduardo Tadayoshi; FLORÊNCIO, Clarice Neves. Estratégias de recursos humanos de grandes empresas exitosas no Brasil. In: GURGEL, Ana Olímpia C.; OLIVEIRA, Enildo de. (Org.). **RH positivo novo mundo do trabalho.** 1 ed. Rio de Janeiro; Qualitymark Ed: Qualitymark Editora Ltda., 2004, v. 1, p. 493-509.

NAKAGAWA, Fernando. UE reduz previsão de crescimento do Brasil em 2013 de 3% para 2,2%. **O Estado de São Paulo [online],** São Paulo, nov. 2013. Economia. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-brasil,ue-reduz-previsao-de-crescimento-do-brasil-em-2013-de-3-para-2,169322,0.htm>>. Acesso em: 7 nov. 2013.

OLIVEIRA, B. Renata. **Análise do Processo de Formação de Estratégias Internacionais da Fruticultura Brasileira: o caso do Grupo Fruitfort.** 212 folhas. Dissertação de Mestrado. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.

PAMESA S.L. Espanha. Disponível em:< <http://www.pamesa.com>>. Acesso em 24 ago. 2013.

PELAEZ, Victor. Resenha: **Teoria do crescimento da firma, Edith Penrose**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006. Revista Brasileira de Inovação, Rio de Janeiro (RJ), 6 (2), p.461-467, julho/dezembro 2007.

PENROSE, E. T. (1959). **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley

PENROSE, Edith. **Limits To The Growth And Size Of Firms (In Research On The Business Firm)**. The American Economic Review, Vol. 45, No. 2, Papers And Proceedings Of The Sixty-Seventh Annual Meeting Of The American Economic Association. (May, 1955), Pp. 531-543.

PEREIRA, Yákara Vasconcelos. **Processo de formação de estratégias da Accor Hotels do Brasil de 1974 a 2004**. 279 folhas. Dissertação de Mestrado. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

PERNAMBUCO. Diário Oficial do Estado de Pernambuco – Governo do Estado de Pernambuco. Decreto Nº 22.259, de 08 de maio de 2000. Recife: Diário Oficial do Estado de Pernambuco, 2008.

PETERAF, M. A. **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view**. Strategic Management Journal, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETTIGREW, A. M. **The awakening giant: continuity and change in ICI**. Oxford, England: Blackwell, 1985.

_____. **Context and action in transformation of the firm**. Journal of Management Studies, v.24, n.6, p. 649-670, 1987.

_____. **What is processual analysis?** Scandinavian Journal of Management, v. 3, n. 4, p. 337-348, 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Revisão técnica: Jorge A. Garcia Gomes. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Revisão técnica: Jorge A. Garcia Gomes. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Competição**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PRAHALAD, C.K. and HAMEL, Gary. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, vol. 68, no. 3 May - June 1990, pp. 79-91.

PRZYCZYNSKI, Renato; BITENCOURT, Cláudia Cristina. Resource-Based View (RBV): Perspectiva Empírica, Tendências e Abrangência em Duas Décadas. In: **XXXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2011, Rio de Janeiro. Anais do XXXI ENANPAD, 2011.

QUINN, J. B. **Strategic change**: logical incrementalism. Sloan Management Review, p.7-21, Fall 1978.

_____. Estratégias para mudança. 2001. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Tradução: James Sunderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RIBEIRO FILHO, Ary Pinto; MORAES, Walter Fernando Araújo de. **Estratégias genéricas na indústria de energia elétrica**: propostas para o novo cenário institucional. In: **XXII Encontro Anual da Associação Nacional do Programa de Pós-Graduação em Administração**, 1998, Foz de Iguaçu. Anais do XXII ENANPAD, 1998. p. 164-165.

ROSSETTO, Carlos. **Adaptação estratégica organizacional**: um estudo multicaso na indústria da construção civil – setor de edificações. 1998. 193 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Orientador: Cristiano José de Almeida Cunha.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M.; SERRALHEIRO, W. A. O. **O processo de adaptação estratégica das empresas Eliane sob a ótica da teoria institucional e da visão baseada em recursos**. In: VII SIMPOI, 2004, São Paulo. Anais do VII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2004. v. 1.

SCHEIN, Edgar H. **Liderança e cultura organizacional**. São Francisco: *Jossey-Bass*, 1992. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O Líder do Futuro**. Organização: The Peter F. Drucker Foundation. Tradução: Cyntia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. London: Oxford University Press, 1934.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL - Superintendência Regional da Receita Federal na 4ª região Fiscal – Delegacia da Receita Federal em Cabo de Santo Agostinho/PE. **Ato Declaratório Executivo Nº 50/2005**. Cabo de Santo Agostinho: SRF, 2005.

SESI – Serviço Social da Indústria. **Manual de Segurança e Saúde no trabalho**: Indústria de Cerâmica Estrutural e Revestimento / Gerência de Segurança e Saúde no Trabalho. São Paulo: SESI, 2009. Disponível em: <http://www.sesisp.org.br/home/2006/saude/documentos/manual_industriaceramica.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2012.

STERN, Carl W.; STALK JR., George. The Boston Consulting Group. **Estratégia em perspectiva**. Edição: Carl W. Stern, George Stalk Jr. Tradução: Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SUAPE, Complexo Industrial e Portuário Governador Eraldo Gueiros. Disponível em: <<http://www.suape.pe.gov.br/institutional/institutional.php>>. Acesso em 26 set. 2013. Governo do Estado de Pernambuco. **Projeto Pernambuco como Polo Nacional Provedor de Bens e Serviços para o Setor Petróleo, Gás natural, Offshore e Naval**. Recife: Suape Global, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Ana Thorell; Revisão técnica: Cláudio Damacena. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WERNERFELT, Birger. **A Resource-Based View of the Firm**. Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2. (Apr. - Jun., 1984), pp. 171-180.

_____. **The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After**. Strategic Management Journal, v. 16, n. 3. Mar., p. 171-174, 1995.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa, Martha Malvezzi Leal. Revisão Técnica: Flávio Carvalho de Vasconcelos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

APÊNDICE A – Principais inovações decorrentes da parceria com a Pamesa Espanha

Abordar-se-ão neste apêndice algumas conquistas da Pamesa do Brasil, obtidas pela integração com a Pamesa Espanha.

1 Turbina para cogeração de energia elétrica

Fundada em 1999 e iniciando a produção em 2001, a jovem empresa Pamesa do Brasil decide, em 2004, implantar no Brasil um projeto de cogeração de energia elétrica, até então inexistente na indústria cerâmica nacional. Mais uma vez a sociedade com a Pamesa Espanha foi fundamental, pois a empresa espanhola já utilizava o sistema desde 1993, com muito sucesso.

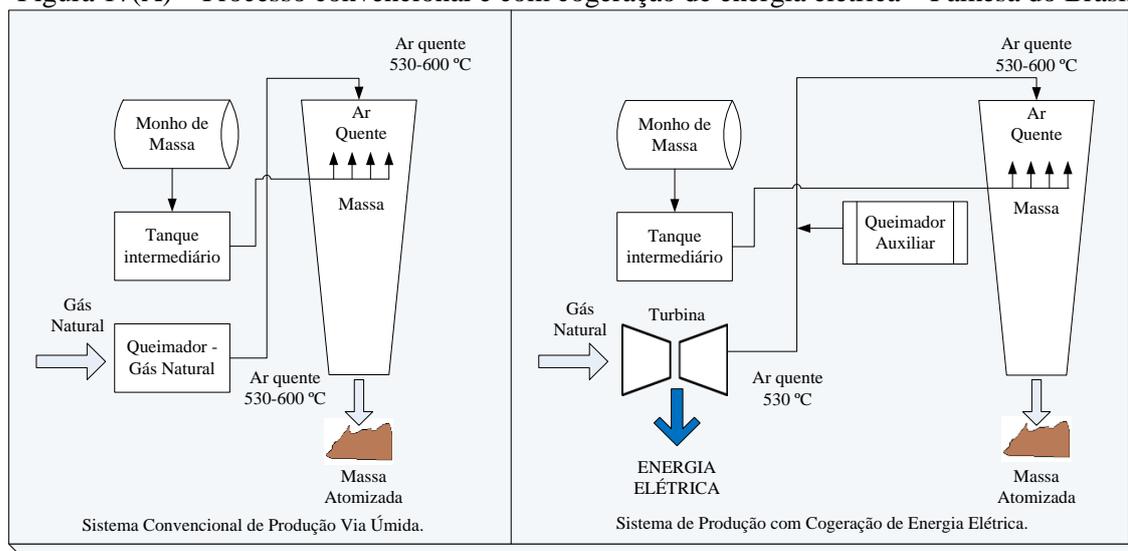
O objetivo do investimento na autoprodução da energia elétrica consumida na indústria foi a oferta de uma energia elétrica mais estável. A qualidade da energia é fundamental para operação dos equipamentos eletrônicos das linhas de produção, pois em caso de queda no fornecimento ou de picos provocados por variação na tensão, há prejuízos com queima de equipamentos e/ou perda do sincronismo dos equipamentos, sempre ocasionando perda de volume ou qualidade de produção. O investimento foi contratado junto à empresa que já fornecia os equipamentos a unidade espanhola, Turbomach S.L.. Com um investimento de aproximadamente US\$ 3,5 milhões, foram iniciadas em 2004 a montagem de uma turbina para cogeração de energia elétrica na planta instalada no Cabo de Santo Agostinho-PE.

No sistema de produção de revestimento cerâmico pelo processo de via úmida, é adicionada água para moagem das matérias-primas que compõem a base da peça cerâmica. Após a realização da moagem o excesso de água é retirado, por um equipamento *spray dryer* (atomizador), para posterior conformação das peças por meio de prensas, cujas matrizes determinam o tamanho final. O atomizador trabalha com uma temperatura entre 530 a 600 °C e o ar quente é obtido por meio da queima de gás natural, no caso da Pamesa do Brasil. No processo de cogeração, uma turbina é instalada antes do atomizador e o gás natural é queimado para geração da energia elétrica e o subproduto da geração de energia, que são os gases quentes, liberados em torno de 530 °C, são utilizados para operação do atomizador. Um

queimador auxiliar de gás natural é instalado no sistema para manutenção da estabilidade do ar quente necessário ao bom funcionamento do equipamento. O queimador auxiliar tem a função de manter a estabilidade de temperatura e, quando necessário, elevar a temperatura do ar quente até 600 °C.

A Figura 17(A), a seguir apresenta o sistema de cogeração de energia da Pamesa do Brasil, que iniciou a operação em 2005.

Figura 17(A) – Processo convencional e com cogeração de energia elétrica – Pamesa do Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

A unidade de Cogeração da Pamesa do Brasil foi autorizada pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), mediante Despacho Nº. 627, de 30 de junho de 2004, com entrada em operação em 30 de junho de 2004. Em função de atrasos na instalação e montagem dos equipamentos, a data de início de operação do sistema foi alterada para 02 de abril de 2005, por meio do Despacho nº. 1.868 de 16 de dezembro de 2005, quando a central geradora termelétrica da empresa entrou em operações (ANEEL, 2013).

A Companhia Pernambucana de Gás Natural (Copergás), visando incentivar os projetos de cogeração de energia elétrica que utilizam o gás natural, lançou em julho de 2004 o Programa Cogeração de Pernambuco (Cogepe). O programa tem como principais objetivos a atração de unidades para cogeração de energia elétrica que utilizam o gás natural como combustível, além de contribuir com o cenário energético do país e, em especial com o Estado de Pernambuco, promovendo a criação de novas alternativas para a autossuficiência energética. Em 28 de Julho de 2004 foi publicada a Portaria Copergás Nº. 01/2004 concedendo às empresas que se enquadrarem no programa um incentivo mediante desconto

nos preços do gás natural destinado a este fim. Foi publicada uma Tabela de preços exclusiva para este propósito, concedendo descontos em torno de 5% (cinco por cento) em relação à tarifa normal. O sistema da Pamesa do Brasil foi enquadrado no programa, o que foi fundamental para a viabilidade do investimento.

2 Aquisição das máquinas para serigrafia digital

Foi desenvolvida pela empresa alemã Durst Phototechnik AG, em parceria com uma empresa espanhola fabricante de matérias-primas para cerâmica, um sistema para decoração das peças de revestimento cerâmico via impressão por jato de tinta. Este sistema, além de inovar completamente os processos de desenvolvimento de novos produtos e de decoração das peças, permitiu a decoração completa de peças com alto e baixo relevo, além de não haver a necessidade de contato com as peças decoradas como nos sistemas tradicionais. Esta vantagem, para a Pamesa do Brasil, foi potencializada em função da fragilidade das argilas utilizadas pela empresa antes da queima.

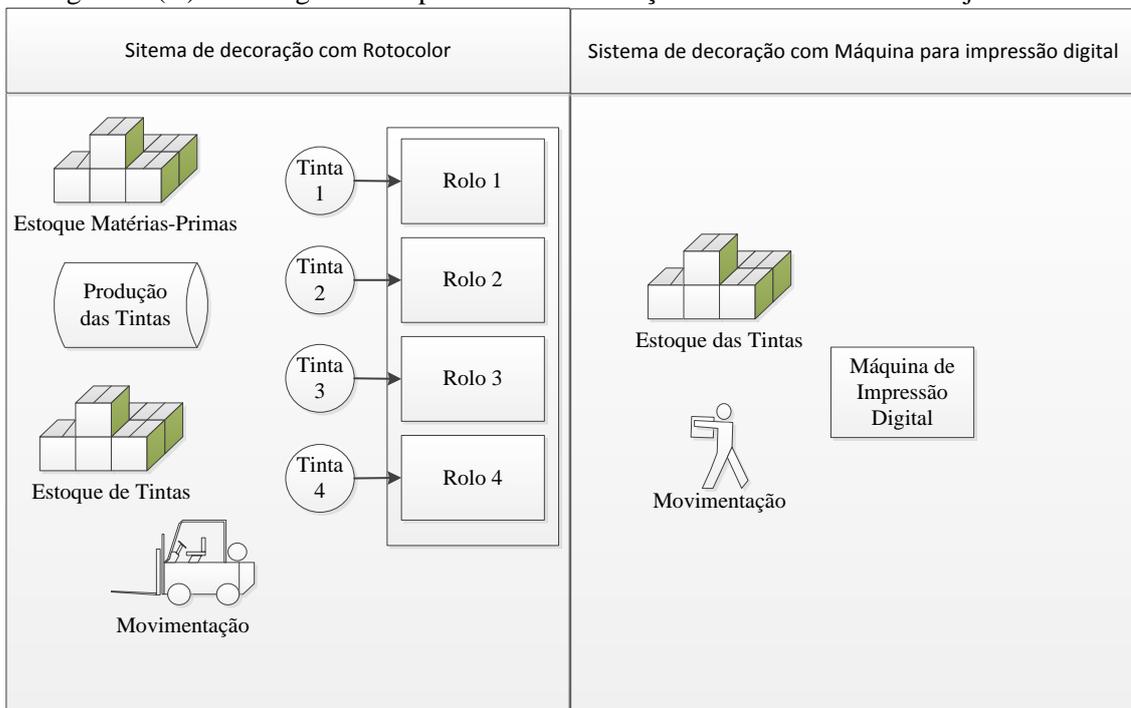
Em 2011, quando as máquinas foram adquiridas pela empresa brasileira, havia uma grande demanda mundial pela novidade, e o prazo de entrega era de aproximadamente 12 meses. Graças ao empenho da Pamesa Espanha, que cedeu algumas máquinas que lhe seriam entregues, em função de já ter sido encomendado uma série de equipamentos. Desta maneira a Pamesa do Brasil teve a entrega dos seus equipamentos antecipada. Já existiam no Brasil algumas máquinas, adquiridas pelos grandes fabricantes nacionais, porém eram utilizadas somente na decoração de peças especiais que eram vendidas a um preço muito elevado como complementos e mosaicos. O conceito adotado pela Pamesa do Brasil, já testado e aprovado pela Pamesa Espanha, foi o de utilizar em toda a linha de produtos, sendo pioneira na adoção integral do novo sistema.

A impressão no novo sistema passou a ser por jato de tinta e os insumos, cinco cores básicas, são comprados em cartuchos que são inseridos no equipamento. A nova tecnologia permitiu também, além da excepcional qualidade de impressão, a redução dos prazos para desenvolvimento de novos produtos, redução do estoque de tintas fabricadas internamente, melhoria da percepção de qualidade da decoração das peças, redução da variação de cores causadas pela falta de padrão das tintas e desgastes dos rolos para decoração. Outro ganho foi a rapidez para a troca de produto na linha de produção, que no sistema anterior era necessário trocar as tintas na linha de produção, os rolos com os desenhos das peças, geralmente em

torno de 3 a 4. No sistema atual, é necessário apenas mudar no painel do equipamento a referência do produto, possibilitando a troca de referência rápida e sem perda de produção.

Pode-se observar na Figura 18(A), a seguir, os fluxogramas simplificados das fases de decoração das peças de revestimento cerâmicos, pelo sistema anterior, com máquinas Rotocolor e com o sistema de impressão digital. Eliminaram-se com o novo sistema os estoques de insumos para fabricação das tintas, o processo de fabricação das tintas como uma das etapas do processo de produção e o estoque de tintas prontas para utilização, sendo cada uma das tintas desse estoque com uma tonalidade para determinada referência, ou um grupo de referências, gerando estoques elevados, em quantidades e números de referências de cada tinta. Com o advento da nova tecnologia, o estoque é somente das cores básicas em cartuchos e todo o ajuste de tonalidades é efetuado automaticamente pelo equipamento, dispensando a necessidade de trocas de tintas ou de fabricação de tintas específicas para cada produto. Todo e qualquer ajuste é realizado automaticamente pelo equipamento, de acordo com os dados cadastrados para cada referência a ser produzida.

Figura 18(A) – Fluxograma simplificado de decoração – sistema tradicional e jato de tinta



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Esse novo sistema foi fundamental para a estratégia de mudança do posicionamento da empresa, quarto evento importante identificado nesta pesquisa, para a produção de produtos diferenciados com alto valor agregado.

Maiores detalhes deste novo sistema para decoração das peças de revestimento cerâmicos e da sua importância para os processos de desenvolvimento e fabricação podem ser estudados com maiores detalhes na dissertação de mestrado de Marlene de Fatima Pereira Abrantes, intitulada “Consequências da introdução de um sistema de impressão digital numa empresa cerâmica, Universidade de Aveiro, Aveiro, 2008”.

APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas

Orientação ao pesquisador: este roteiro de entrevista será aplicado em caráter exploratório. O objetivo é identificar, nos eventos relevantes do processo de formação das estratégias da empresa Pamesa do Brasil S.A., suas principais características sob a ótica das seguintes dimensões em cada um dos eventos: o contexto interno, o contexto externo o processo e o conteúdo das estratégias (PETTIGREW, 1987). Com o auxílio das entrevistas será construído um quadro com os eventos pontuados no trabalho e suas principais características sobre as quais serão realizadas as inferências. A amostra para este roteiro será constituída dos principais dirigentes da empresa que tiveram participação nos eventos identificados.

No início da entrevista:

- Agradecer pela disponibilidade em conceder a entrevista e coletar os dados sobre o entrevistado;
- Solicitar autorização para gravar e avisar que as análises serão encaminhadas previamente;
- Esclarecer os propósitos da pesquisa;
- Informar sobre os procedimentos e etapas posteriores (transcrição, aprovação e aplicação dos dados coletados);
- Especificar os objetivos da entrevista em si.

No final da entrevista:

- Questionar junto ao entrevistado se alguma informação importante não foi abordada na entrevista;
- Agradecer a disponibilidade e atenção.

Pergunta de pesquisa	Quais as características do processo de formação da estratégia da Pamesa do Brasil S.A. ao longo do tempo?
Objetivo Geral	Analisar as principais características do processo de formação das estratégias de uma empresa de revestimentos cerâmicos, Pamesa do Brasil S.A., instalada na cidade do Cabo de Santo Agostinho, no Estado de Pernambuco, desde a sua fundação em 1999 até abril de 2013.
Objetivo específico (a)	Identificar os eventos importantes no processo de formação das estratégias, ao longo do tempo.
Referências: Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2010); Pettigrew (1985); Miller (1982); Whittington (2002); e Melin (1992)	
<ul style="list-style-type: none"> • Você poderia fazer uma breve descrição da trajetória (desde a fundação) da Pamesa enfatizando os principais eventos identificados (fatos que considera importante na trajetória da empresa)? • Em sua opinião, o que tornou os eventos identificados anteriormente como sendo os mais relevantes na trajetória da empresa? 	

Pergunta de pesquisa	Quais as características do processo de formação da estratégia da Pamesa do Brasil S.A. ao longo do tempo?
Objetivo Geral	Analisar as principais características do processo de formação das estratégias de uma empresa de revestimentos cerâmicos, Pamesa do Brasil S.A., instalada na cidade do Cabo de Santo Agostinho, no Estado de Pernambuco, desde a sua fundação em 1999 até abril de 2013.
Objetivo específico (b)	Descrever as características principais do contexto interno em cada evento identificado;
Referências: Pettigrew (1987); Porter (1989); Barney (2011); Hitt, Ireland e Hoskisson (2012); Bennis e Nanus (2003); Kotter (1997, 2000); Drucker (2001); Dornellas (2012); Covey (1996); e Schein (1992)	
Série de perguntas válidas para cada um dos eventos identificados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Como a Pamesa se encontrava internamente no momento da tomada da decisão (Qual era o cenário interno – disponibilidade de recursos materiais, humanos e financeiros e pressões exercidas que levaram a necessidade de uma nova estratégia)? • Quais os principais pontos fortes da Pamesa que a levaram a acreditar no sucesso das estratégias que foram implementadas (Quais recursos foram considerados fundamentais para a implantação das novas estratégias)? • Quais os principais desafios internos que foram enfrentados para implementação das estratégias? • Quais eram as disponibilidades dos recursos e capacidades internas existentes que embasaram a decisão estratégia? • Em sua opinião, quais as principais características da liderança empreendedora da Pamesa? Por favor, exemplifique. 	

Pergunta de pesquisa	Quais as características do processo de formação da estratégia da Pamesa do Brasil S.A. ao longo do tempo?
Objetivo Geral	Analisar as principais características do processo de formação das estratégias de uma empresa de revestimentos cerâmicos, Pamesa do Brasil S.A., instalada na cidade do Cabo de Santo Agostinho, no Estado de Pernambuco, desde a sua fundação em 1999 até abril de 2013.
Objetivo específico (c)	Descrever as características principais do contexto externo em cada evento identificado.
Referências: Porter (1986); Hall (2004)	
Série de perguntas válidas para cada um dos eventos identificados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Qual a situação econômica do país no momento da decisão desta mudança estratégica? • Como se comportava a demanda dos produtos e serviços ofertados pela empresa? • Houve alguma mudança significativa no contexto externo que obrigou a empresa a tomar a decisão de mudança? Em caso afirmativo, pode pontuar as mudanças do ambiente mais significativas? • Como estava a competição no mercado no momento de tomada desta decisão de mudança? • Em sua opinião quais <i>stakeholders</i> (atores) influenciaram mais significativamente na tomada de decisão: governo, concorrentes existentes, novos concorrentes, produtos substitutos, fornecedores, clientes ou a empresa? 	

Pergunta de pesquisa	Quais as características do processo de formação da estratégia da Pamesa do Brasil S.A. ao longo do tempo?
Objetivo Geral	Analisar as principais características do processo de formação das estratégias de uma empresa de revestimentos cerâmicos, Pamesa do Brasil S.A., instalada na cidade do Cabo de Santo Agostinho, no Estado de Pernambuco, desde a sua fundação em 1999 até abril de 2013.
Objetivo específico (d)	Descrever as características principais do processo de escolha das estratégias em cada evento identificado.
Referências: Pettigrew (1987); Mintzberg (2001); Quinn (2001); De Wit e Meyer (2004); e Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2010)	
Série de perguntas válidas para cada um dos eventos identificados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Como surgiu a ideia desta mudança estratégica? • De quem foi a iniciativa? • Quais as pessoas que contribuíram com a decisão? • Quais foram as contribuições? • Os conhecimentos dos executivos da empresa foram considerados para a mudança planejada? • Houve algum processo formal de planejamento para a implantação da mudança estratégica? • Quem foi o responsável pela coordenação do processo de mudança? • Como ele foi escolhido? • A mudança planejada foi formalizada em um plano de ação com responsáveis, datas e prazos? 	

Pergunta de pesquisa	Quais as características do processo de formação da estratégia da Pamesa do Brasil S.A. ao longo do tempo?
Objetivo Geral	Analisar as principais características do processo de formação das estratégias de uma empresa de revestimentos cerâmicos, Pamesa do Brasil S.A., instalada na cidade do Cabo de Santo Agostinho, no Estado de Pernambuco, desde a sua fundação em 1999 até abril de 2013.
Objetivo específico (e)	Descrever as características principais das estratégias implementadas em cada evento identificado.
Referências: Portre (1986, 1989 e 2009) Ansoff (1990); Henderson (1980); Whittington (2002); Quinn (2001); e Boaventura e Fischmann (2003)	
Série de perguntas válidas para todos os eventos identificados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Qual foram as estratégias resultantes da decisão de mudança estratégica? • Quais as suas principais características? • Quais os principais fatores críticos identificados para o sucesso das estratégias implantadas? • Quais os principais dificuldades enfrentadas na implementação das estratégias escolhidas? • Quais as principais conquistas proporcionadas pelas estratégias implantadas? 	