

PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO: CONTRIBUIÇÕES DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS E DA TEORIA INSTITUCIONAL

Resumo: O presente trabalho descreve e analisa o processo de adaptação estratégica de uma empresa cujo negócio central é a produção de revestimentos cerâmicos. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso utilizando a metodologia de Pettigrew (1985). A pesquisa realizada foi de caráter qualitativo de natureza descritiva. A metodologia da pesquisa direta de Mintzberg e McHugh (1985) foi utilizada para a descrição histórica da empresa desde sua fundação em 1959 até o ano de 2000, tendo como base dados coletados de documentos e entrevistas. Os eventos críticos foram então identificados e suas estratégias analisadas quanto ao seu caráter adaptativo sob duas óticas: A Teoria Institucional (ZUCKER, 1987; SELSNICK, 1972; SCOTT, 1995; DIMAGGIO e POWELL, 1983) e a Visão Baseada em Recursos – RBV (SELSNICK, 1972; PENROSE, 1959; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Na análise dos dados observa-se que a forma isomórfica mais adotada pela Eliane em todo o período histórico foi a mimética e o potencial de valor foi a característica mais procurada em recursos obtidos pela empresa durante toda a história.

1 Introdução

Devido às atuais tendências de globalização econômica, os ambientes nas quais estão inseridas as empresas brasileiras têm se mostrado bastante turbulentos, complexos e competitivos. Uma indústria em especial, a de revestimentos cerâmicos, está vivenciando com bastante intensidade este processo de mudança.

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

A busca pela sobrevivência neste setor gera, portanto, um extremo esforço das empresas a se adaptarem a este ambiente turbulento, através de mudanças estratégicas corporativas.

O presente estudo pretendeu, então, determinar como o isomorfismo e a RBV influenciaram no processo de adaptação de uma empresa às turbulências ocorridas no ambiente na qual elas estão inseridas. Para tanto, foi escolhida uma das empresas líderes de mercado – a ELIANE, cuja história que se confunde com a própria história da indústria, para a análise de seu processo de adaptação durante as quatro décadas de sua existência.

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

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

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

Contudo, várias pesquisas foram realizadas utilizando esta abordagem para análise de processos estratégicos, à luz de modelos propostos principalmente por Ansoff (1968), Porter (1980) e Mintzberg (1973, 1987). Porém, mesmo estas teorias oferecendo uma completa visão

das atividades organizacionais, é necessário combinar quadros teóricos historicamente tidos como antagônicos, divergentes ou até mesmo irreconciliáveis (ROSSETTO, 1998).

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

Considerando então que a literatura nacional contemporânea pesquisada não apresenta trabalhos que descrevam e analisem os processos de mudança estratégica neste segmento de cerâmica de revestimento esta pesquisa objetiva descrever e analisar o processo de adaptação estratégica das Empresas Eliane entre os anos de 1959 e 2000, à luz da Perspectiva Institucional e da Visão Baseada em Recursos.

2 Metodologia

Neste estudo, se analisou o processo de adaptação estratégica ao longo de quatro décadas de existência de uma empresa através de idéias, e não de números. Para tal, visou-se tratar os dados colocando-os num contexto suficientemente organizado de modo a serem analisados. Portanto, esta pesquisa é caracterizada como sendo de caráter qualitativo (LÜDKE e ANDRÉ, 1986; TRIVIÑOS, 1992).

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

2.1 Design da Pesquisa

Os trabalhos de Pettigrew (1985, 1987), têm ao longo do tempo se constituído numa boa referência para pesquisa qualitativa a respeito de mudança estratégica. Estes trabalhos apresentam um modelo de estudo do processo de mudança que envolve a interação contínua entre três elementos da mudança, aliado à capacidade de interpretar a relação entre estes elementos. São eles: (a) O conteúdo da mudança (“o quê”): refere-se à área particular de contorno envolvendo a transformação em estudo; (b) O contexto da mudança (“o por quê”): refere-se ao contexto econômico, político e social no ambiente na qual a organização vive; assim como à sua percepção. Também se refere à estratégia, estrutura, cultura, rede de forças, e processo político que molda a mudança; (c) O processo da mudança (“o como”): são as ações, reações e interações das várias partes interessadas quando elas procuram mover a organização do seu estado presente para um estado futuro. É a própria dinâmica da mudança. Portanto, a proposta deste estudo é desenvolver uma pesquisa de caráter contextualista (PETTIGREW, 1985), através da abordagem de estudo de caso (YIN, 1987).

Segundo Lüdke e André (1986), o estudo de caso, independentemente de sua complexidade, deverá ser sempre bem delimitado e seus contornos claramente definidos. Portanto, o estudo de caso foi escolhido como abordagem neste trabalho pois ele é usado quando se quer estudar algo singular, que tenha valor em si mesmo.

2.2 Coleta e Análise de Dados

Neste estudo foi utilizada a metodologia de coleta de dados de Rossetto (1998), adaptada da abordagem de pesquisa direta proposta por Mintzberg e McHugh (1985), que se divide em 5 passos: (1) revisão prévia da literatura e definição do problema de pesquisa; (2) coleta de dados; (3) arranjo dos fatos em ordem cronológica, formando um continuum e identificando os pontos críticos a serem analisados; (4) validação dos resultados voltando ao passo (2)

quando alguma questão não for suficientemente esclarecida e; (5) análise teórica segundo as teorias estudadas durante a revisão bibliográfica.

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

- Dados primários: obtidos em estudo de campo através de entrevistas semi-estruturadas (MINAYO, 1993), que possibilitaram ao entrevistado discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador;
- Dados secundários: obtidos em revistas especializadas do setor, revistas gerais sobre negócios, periódicos, livros, dissertações e publicações além de dados colhidos na própria organização.

Optou-se, na coleta de dados primários, utilizar a entrevista semi-estruturada. Consiste basicamente em partir de algumas perguntas pré-elaboradas, apoiadas em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1992).

As entrevistas foram realizadas com executivos e profissionais que participaram diretamente nas diversas etapas do processo de adaptação das Empresas Eliane. A escolha dos entrevistados foi baseada em questionamentos realizados com os atuais executivos da empresa que indicaram aqueles que poderiam auxiliar no processo de investigação.

Todo o continuum histórico das Empresas Eliane foi descrito historicamente, desde sua fundação em 1959 até o ano 2000. A seguir, foram identificados os eventos críticos que

caracterizam cada uma das mudanças estratégicas ocorridas. Então, cada evento crítico foi analisado sob a ótica da Teoria Institucional segundo a perspectiva do Isomorfismo Institucional (DIMAGGIO e POWELL, 1983), e da Visão Baseada em Recursos – RBV (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), conforme referencial teórico descrito a seguir.

3 Referencial Teórico

3.1 Adaptação Estratégica

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

O debate existente no campo de estudos sobre adaptação estratégica tem ocorrido a partir de duas visões ditas antagônicas: a) a visão determinista que considera o ambiente como elemento principal na definição das estratégias organizacionais e; b) a visão voluntarista ou da escolha estratégica que defende a organização como tendo capacidade de manipular o ambiente através de suas capacidades materiais e organizacionais. (ROSSETTO e ROSSETTO, 2003)

Da escola determinística, surgiu a Teoria Institucional, e da escola voluntarista surgiu a Visão Baseada em Recursos – RBV, focos de estudo deste artigo e descritas a seguir.

3.2 Teoria Institucional

A teoria institucional – que constitui num resultado de convergência de teorias na área da ciência política, ciência social e da economia – indica que as organizações são influenciadas por orientações coletivamente compartilhadas, e sua sobrevivência depende da legitimidade alcançada no ambiente por esta convergência. Tais pressões institucionais, algumas das quais são externas e outras são internas às organizações, levam às organizações a terem

comportamentos similares, conduzindo ao isomorfismo, ou seja, similaridade de forma e estrutura com o ambiente institucional (ZUCKER, 1987).

Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1993) a teoria institucional indica que a sobrevivência das organizações depende da capacidade de atendimento a estas orientações coletivamente compartilhadas, onde sua sustentação resulta em êxito para as estratégias implementadas e para o pleno funcionamento interno da organização.

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

Para DiMaggio e Powell (1983), existem três mecanismos pelos quais a mudança isomórfica institucional ocorre:

Isomorfismo Coercitivo

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

Isomorfismo Mimético

Para se manter legitimada quando a incerteza permeia o ambiente ou quando os objetivos organizacionais não estão bem claros, uma organização tende a se modelar em outra

organização. Nestes casos, “seguir o líder” passa a ser a melhor, mais barata ou às vezes a única estratégia para que a organização alcance a sobrevivência no ambiente. Esta forma de isomorfismo também ocorre quando existe uma forte pressão dos consumidores para fornecer produtos e serviços específicos oferecidos por outra organização, o que gera a necessidade de adaptação mimética de forma a atender esta necessidade específica do ambiente.

Isomorfismo Normativo

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

Na visão dos trabalhos de DiMaggio e Powell (1983), forças institucionais trabalham para reduzir escolha e produzir similaridade em diversas características organizacionais. Porém, alguns trabalhos nesta área (SELZNICK, 1957, 1972; OLIVER, 1988), apontam que tanto indivíduos quanto coalizões podem agir como atores institucionais e produzirem mudanças que auxiliem as organizações a atingirem seus objetivos.

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

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

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

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

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

Portanto a teoria institucional, segundo Rossetto e Rossetto (2003), é uma estrutura determinística que enfatiza as normas do ambiente e o peso da história na análise das ações organizacionais, relevando o processo como sendo racional. Ao mesmo tempo, encara o desenho organizacional como um processo derivado de pressões tanto externas quanto internas, o que leva ao mimetismo. Por este motivo, as escolhas estratégicas devem ser vistas, por esta perspectiva, na ordem institucional na qual a organização está imersa.

3.3 Visão Baseada em Recursos (RBV)

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

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

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

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

Uma perspectiva surgida a partir dos trabalhos de Selsnick (1972), Penrose (1959), e ampliada por Barney (1991) e Peteraf (1993) sugere que a vantagem competitiva está ligada ao fato das empresas possuírem um conjunto de recursos mais apropriados às demandas colocadas pelos mercados onde elas atuam, obtendo assim vantagem competitiva. A esta perspectiva, chamou-se “Visão da Empresa Baseada em Recursos” (do inglês “Resource Based View of the Firm”, ou RBV).

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

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

Existem duas fontes de vantagem competitiva sustentável: o patrimônio e as capacidades da firma. O foco está nas capacidades da firma, mais especificamente nas capacidades distintas. Para o autor, capacidades distintas são habilidades e conhecimentos acumulados,

exercitados através de processos organizacionais, que possibilitam a organização a fazer bom uso de seu patrimônio, e que funcionam como fator chave para o sucesso. Estas capacidades podem prover vantagem competitiva através da criação de valor pelos clientes. (DAY 1994, apud MORASH e LYNCH, 2002)

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

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

Potencial de valor: os recursos devem ser capazes de explorar oportunidades ou neutralizar ameaças expostas no ambiente de tal forma que permita à empresa obter redução de custos ou incremento de receita;

- Serem escassos: os recursos devem ser tão raros quanto as empresas competidoras numa determinada indústria para garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva;
- Serem imperfeitamente imitáveis: empresas que não possuem um determinado recurso devem enfrentar dificuldade financeira para obtê-la em relação àquelas que já possuem o recurso, devido a condições históricas únicas (pioneirismo de algumas empresas frente ao recurso), ambigüidade causal (ignorância da utilização correta do recurso) ou simplesmente por complexidade social;
- Serem imperfeitamente substituíveis: quando não existem recursos capazes de implementarem as mesmas estratégias, ainda que de forma similar, ou quando seus resultados sucumbem às características que levam o recurso a ser gerador de valor estratégico.

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

4 O estudo da teoria institucional como ferramenta de Análise do Processo de Adaptação Estratégica – o case das Empresas Eliane

4.1 Década de 60: Criação e Consolidação da Empresa

Para analisar o processo de adaptação, foram identificadas as mudanças estratégicas adotadas pela organização durante o seu primeiro período histórico (Quadro 4.1)

Quadro 4.1 – Eventos críticos ocorridos durante a década de 60

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

Análise teórica da década de 60

A aquisição da falida Cerâmica Cocal pelo Sr. Maximiliano Gaidzinski ocorrida em 1959 trouxe progresso e vida nova para a localidade de Cocal do Sul, distrito do município de Urussanga no sul do estado de Santa Catarina. O Seu Milo, como era conhecido o fundador, contratou um técnico italiano para revitalizar e colocar a fábrica novamente em produção.

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

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

O fato de Priori ter sido utilizado como fator chave de sucesso em outras empresas caracteriza, sob a ótica da Teoria Institucional, uma busca por legitimidade através do *Isomorfismo Mimético*, segundo DiMaggio e Powell (1983).

A primeira viagem à Itália em busca de conhecimento técnico ocorreu em 1966, seis anos após o início da produção de revestimentos em Cocal do Sul. O objetivo principal desta viagem foi conhecer o que existia em tecnologia de produção na Itália – berço da utilização de cerâmica para revestimentos e líder mundial em produção e produtividade. Isto porque, se estas novas tecnologias que estavam gerando competitividade aos italianos, certamente também levaria sua empresa a ser competitiva. Esta decisão buscava, segundo a Teoria Institucional (DIMAGGIO e POWELL, 1993), uma confiança por estabilidade e de legitimidade adotando uma tecnologia já dominada em outros mercados. Por esta característica, o isomorfismo aos padrões dos italianos, mesmo com o intuito de atingir mercados diferentes dos por eles conquistados, é do tipo *mimético*.

Neste evento, não só equipamentos industriais, mas também a tecnologia, foi importada da Itália. Eram recursos que possuíam as características colocadas por Barney (1991): um grande

potencial de valor, pois trouxeram para a Cerâmica Eliane a capacidade produtiva e os lucros importantes para a competição; eram escassos, pois pouquíssimas empresas tinham recursos tão valiosos; eram imperfeitamente imitáveis, pois demandava de um custo alto de aquisição; e eram também imperfeitamente substituíveis, pois as fabricantes de implementos no Brasil não tinham condições de oferecer um potencial de valor em seus equipamentos, comparáveis com os que Seu Milo trouxera da Itália.

4.2 Década de 70: Crescimento por Diversificação e Verticalização

Foram identificados os eventos críticos ocorridos no processo adaptativo da década de 70 (Quadro 4.2) para sua análise.

Quadro 4.2 – Eventos críticos ocorridos durante a década de 70

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

Análise teórica da década de 70

A década de 60 tinha sido promissora para o fundador das Empresas Eliane. Esta posição confortável e os recursos disponíveis levaram Seu Milo a buscar novas oportunidades empreendedoras. De forma emergente, a oportunidade de capitalizar recursos através de um

investimento em outro setor produtivo apareceu com a FRISULCA. Esta ampliação da missão do fundador auxilia na análise sob a luz da Visão Baseada em Recursos segundo a ótica de Collins e Montgomery (1995), onde um recurso deve ser administrado conjuntamente com outros recursos a fim de gerar vantagem competitiva sustentável. Claramente o objetivo dos Gaidzinski com a diversificação foi o de gerar recursos financeiros através de investimento, com o propósito de articular o crescimento de seu *core bussiness* – a cerâmica de revestimentos – e , por conseqüência, sustentar a condição competitiva de todas as empresas do grupo.

Com a expansão produtiva no início da década de 70, também a demanda por matéria prima também estava aumentando. Assim como todo minério, as argilas são recursos naturais não-renováveis e, portanto, torna-se estratégica a gestão destes recursos. A Minérios Industriais do Sul Ltda. – MINEL foi então criada em 1971 por esta necessidade de manter internamente o controle e a gestão das matérias-primas argilosas.

As empresas da região já possuíam algum mecanismo de controle da extração de matéria-prima, seja ela internamente ou através de terceiros. Porém, tanto a pesquisa quanto a extração de jazidas de argila são regulamentadas por um órgão fiscalizador do Ministério das Minas e Energia. Então, segundo a teoria institucional este evento pode ser caracterizado como uma busca por legitimidade através do *Isomorfismo Coercivo*, conforme a classificação de DiMaggio e Powell (1983), pois a legislação vigente obrigava as Empresas Eliane a explorar de forma regulada as matérias primas

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

Este processo foi gradual, lento e constante durante toda a década.

Nas Empresas Eliane não foi diferente – ela também contratou profissionais capazes de gerar e sustentar competitividade, que culminou com a fundação de empresas de engenharia em 1975, de maneira isomórfica ao ambiente que já estava se adaptando. Este isomorfismo pode ser caracterizado conforme dois dos mecanismos de DiMaggio e Powell (1983): (a) *isomorfismo mimético*, pois a Eliane estava se adaptando conforme padrões já surgidos no ambiente, pois a CECRISA foi pioneira na busca de profissionais na área de engenharia; e (b) *isomorfismo normativo*, pois a pressão da necessidade de profissionalização do processo produtivo levou à contratação de técnicos especializados.

Esta evolução tecnológica profissional que ocorreu nas Empresas Eliane trouxe aptidões técnicas interessantes para a expansão da sua capacidade produtiva, o que auxiliou na aquisição e revitalização de empresas falidas da cidade de Criciúma – a INPISA (1975) e a INCOPIISO (1978). Neste mesmo sentido, a Eliane II foi construída no intuito de diferenciação de produto. Isto se fez necessário na época pela necessidade de mercado por produtos com um maior valor agregado, diferenciado daqueles que já eram oferecidos pela Eliane. Nesta época, a INCEPA oferecia azulejos de qualidade que o mercado exigia, e que a Eliane passou a oferecer de forma *mimética* (DIMAGGIO e POWELL, 1983) ao líder deste segmento.

Com a aquisição e construção destas unidades para a produção de pisos, o portfólio de produtos da Eliane se expandiu, gerando uma vantagem competitiva sustentável através do *potencial de valor* (BARNEY, 1991) que o novo parque fabril oferecia.

Em 1979, por idealização do Dr. Edson Gaidzinski, foi fundado o Colégio Maximiliano Gaidzinski (CMG), para a formação de técnicos em cerâmica. Localizado próximo a matriz do grupo, em Cocal do Sul, o CMG acolhia jovens da região e formava para a ELIANE mão de obra técnica qualificada. A característica peculiar deste recurso é que este é um gerador de

recursos, tanto tangíveis (recursos humanos) quanto intangíveis (conhecimento), o que propiciou à Eliane uma capacidade distinta das outras empresas do setor suficientemente ímpar para gerar diferenciais competitivos sustentáveis.

4.3 Década de 80: Crises e Busca de Novos Mercados Logísticos

Para a análise do processo de adaptação estratégica da empresa, foram identificados os eventos críticos ocorridos no processo adaptativo da década de 80 (Quadro 4.3).

Quadro 4.3 – Eventos críticos ocorridos durante a década de 80

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

Análise teórica da década de 80

Já com a saúde debilitada, Seu Milo escolhe com seu sucessor na presidência das Empresas Eliane seu segundo filho, o Dr. Edson Gaidzinski, que mais se assemelha com seu perfil administrativo, em busca de uma estabilidade baseada em algo que estava até então dando certo. A mudança estratégica ocorreu então de uma forma isomórfica pelo mecanismo mimético (DIMAGGIO E POWELL, 1983), que ocorre quando a incerteza permeia o ambiente e a organização tende a se modelar em outra organização. Neste caso em especial,

Seu Milo tomou a decisão de transformar a sua empresa pós-sucessão nos moldes de uma empresa pré-sucessão, a qual tinha o modelo de gestão que vinha dando certo.

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

As aquisições do Grupo Cecrisa começaram em 1974, quando foi comprada a Incocesa; em seguida, em 1978, o grupo montou a Cemina em Anitápolis (GO) e depois, nos meados dos anos 80, comprou a Cesaca, a Eldorado, a Brilhocerâmica (SP), a Klace (RJ) e a Cemisa em Santa Luzia (MG) – as duas últimas do Grupo Klabin. A Eliane, na década de 80, adquiriu a Ornato (ES) no ano de 1983, a Palmasa (MG) em 1984 e a Florâmica (PR) em 1989.

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

Sob a ótica da RBV, segundo Barney (1991), estes recursos adquiridos pelas Empresas Eliane não tinham características de serem escasso, imperfeitamente imitáveis ou imperfeitamente substituíveis – pois outras pequenas empresas estavam na mesma situação de venda. Entretanto, as condições logísticas e tecnológicas que levaram às suas aquisições pela Eliane, a possibilitou ganhar certa vantagem competitiva tendo em vista o *potencial de valor* que as unidades agregaram. Estas empresas adquiridas na década de 80 duplicaram a capacidade produtiva do grupo.

Porém, no decorrer dos anos 80, a arena competitiva da indústria de revestimentos cerâmicos mudou radicalmente com os entrantes paulistas, mais precisamente as pequenas e médias

empresas da região de Santa Gertrudes – SP. O menor custo no processo produtivo, a localização nacionalmente privilegiada e os incentivos fiscais oferecidos a estas empresas possibilitaram-nas ganhar espaço na indústria, estrangulando esta crescente da capacidade produtiva das líderes catarinenses, inclusive da Eliane. A solução encontrada então foi buscar novos mercados além dos nacionais.

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

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

A Eliane sempre teve seu foco para a produção de azulejos. Em 1988, a construção da unidade III em Cocal do Sul com a aquisição de três fornos a rolos para ampliar a produção de pisos e a aquisição de equipamentos de terceira queima para a produção de produtos especiais foi resultado do plano estratégico da Eliane de oferecer famílias de produtos – as chamadas séries. Analisando o evento pela Teoria Institucional, encontra-se na descrição histórica um *isomorfismo mimético* (DIMAGGIO e POWELL, 1983) , pois a Eliane buscou conceitos de uma concorrente – a INCEPA – para a idealização da implantação de séries em seu portfólio de produtos.

Esta oferta ao mercado proporcionou um potencial de valor à Eliane (BARNEY, 1991), pois a unidade Eliane III, como um recurso, ofereceu à empresa a capacidade de explorar uma oportunidade que o ambiente ofereceu.

Com o mercado interno de frango em expansão e o mercado de exportações iniciando suas atividades, as Empresas Eliane decidiram que a AgroEliane deveria adotar o mercado de frangos como seu foco. Com isto, a linha de embutidos foi desativada, concentrando sua produção em suínos e ampliando suas linhas de corte de frango. Segundo DiMaggio e Powell (1983), quando uma empresa segue as tendências de mercado, acompanhando o perfil de seus líderes, esta empresa está se sujeitando ao mecanismo de *isomorfismo mimético*.

4.4 Década de 90: Tecnologia para Superar Crises

Para analisar o processo de adaptação, foram identificadas as mudanças estratégicas adotadas pelas Empresas Eliane durante a década de 90 (Quadro 4.4)

Quadro 4.4 – Eventos críticos ocorridos durante a década de 90

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

Análise teórica da década de 90

A tecnologia de monoporosa na produção de azulejos veio para o Brasil no final da década de 80 como substituto da biqueima e da biqueima bi-rápida, que até então eram os únicos processos de fabricação utilizados. Esta tecnologia foi criada e aperfeiçoada pelos coloríficos espanhóis. Na Espanha, as argilas que são utilizadas na fabricação de azulejos de massa monoporosa são abundantes. Então, para melhor aproveitá-las, os espanhóis desenvolveram este processo de fabricação.

Sob a ótica da Teoria Institucional, segundo DiMaggio e Powell (1983), a pressão exercida pelo mercado, que assimilou de forma positiva os azulejos produzidos no processo de monoporosa pelos espanhóis e pela pioneira Cecrisa, forçou à Eliane a adquirir esta tecnologia em 1993, por *isomorfismo mimético*.

Porém, as características de alto brilho, estabilidade produtiva e a possibilidade de produção de azulejos de tamanhos grandes fizeram com que a tecnologia da monoporosa se constituísse num *recurso com potencial de valor* importante no mercado competitivo cerâmico, pois conferia a quem possuísse esta tecnologia a possibilidade de explorar as oportunidades de mercado, reduzindo custos de produção. Outra condição importante do recurso era sua *imperfeita imitabilidade*, pois o custo desta tecnologia se tornava uma barreira para a sua aquisição. (BARNEY, 1991)

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

Sob a luz da Teoria Institucional, este evento se caracteriza um isomorfismo, segundo DiMaggio e Powell (1983), pois a empresa buscou se comportar como as outras empresas

competidoras no seu principal mercado – a indústria de revestimentos cerâmicos. Esta forma de isomorfismo foi coercitiva, pois partiu de uma pressão exercida por uma crise causada por imposição de medidas governamentais e, por isto, alheia às decisões dos atores na arena competitiva.

Em 1995, sob pressão de investidores, a família Gaidzinski deixou definitivamente a direção executiva das Empresas Eliane, empossando um profissional na presidência do grupo. Durante a década de 90, muitas empresas brasileiras optaram por este processo. Segundo Vidigal (1997), com a migração de empresas multinacionais no Brasil e com a recente globalização, a empresa tradicional brasileira precisou tomar uma decisão: ou modernizar-se e profissionalizar-se para sobreviver e ser competitivo ou então ser engolida por grupos estrangeiros. A decisão da Eliane de seguir o modelo de adaptação que era vigente na época, sob a ótica da Teoria Institucional, caracteriza-se por *isomorfismo mimético*, onde se profissionalizar, como a maioria das empresas familiares estava fazendo, era a única forma de sobrevivência no ambiente competitivo.

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

A tecnologia do grès porcellanato foi desenvolvida na Itália e conquistou o mercado mundial a partir dos anos 80. Pioneiramente, a Cerâmica Portobello iniciou em 1992 a importação desta tipologia de produto aqui no Brasil visando conquistar mercado para a aquisição de uma

planta de fabricação. A Eliane entrou no mercado dois anos depois, de maneira mimética (DIMAGGIO e POWELL, 1983), seguindo a fórmula de sucesso internacional dos italianos e seguindo os passos da Portobello.

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

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

Estas ações, segundo a Visão Baseada em Recursos, resultaram no fortalecimento de recursos intangíveis com alto *potencial de valor*, segundo Barney (1991), pois criaram condições para a geração de lucro sustentável. Sob a ótica da Teoria Institucional, as ações não se

caracterizam como uma atitude isomórfica, pois a busca por legitimidade se deu em consequência da adaptação ao mercado, e não pela imitação de outra estrutura vencedora.

Continuando os planos de desenvolvimento logístico estratégico iniciado na década de 80, as Empresas Eliane adquirem em 1997, duas fábricas do grupo Brennand na Bahia – a IASA e a Ceramus. Estas unidades foram adquiridas pelo seu *potencial de valor*, pois agregaram um volume de 435 mil metros quadrados por mês a mais na produção do grupo; além deste incremento de receita, o recurso possui uma posição estratégica interessante para a logística da Eliane, único na região. Isto caracteriza a condição do recurso ser *imperfettamente imitável* pela concorrência. (BARNEY, 1991)

Neste mesmo sentido, a Eliane Argamassas foi fundada em 1999, fruto de um amadurecimento estratégico causado pelo processo de profissionalização na qual a Eliane sofreu na década de 90. Com a realização de planejamentos estratégicos periódicos ao final da década, a Eliane verificou a necessidade de diversificar o mix de seus produtos no intuito de oferecer soluções completas para o revestimento civil. Porém, esta foi uma solução que a Portobello já tinha resolvido com a construção da PortoKoll – o que constitui um isomorfismo mimético segundo DiMaggio e Powell (1983).

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

Estes recursos, 40 milhões de dólares, foram suficientes para cobrir suas dívidas de curto prazo, prolongando-as para 2009. Para se manter competitiva no mercado, sua situação financeira precisava estar em equilíbrio com a de empresas saudáveis que atuavam no ambiente. A busca por legitimidade frente ao ambiente pela tendência à modelação da

estrutura financeira saudável se configura um *isomorfismo mimético*, segundo DiMaggio e Powell (1983).

5 Conclusões

No presente artigo, buscou-se o aprimoramento dos estudos sobre o comportamento das organizações frente a mudanças que ocorrem no ambiente onde elas se encontram. Isto se constitui numa importante ferramenta para a compreensão dos processos adaptativos e da dinâmica da arena competitiva, que auxilia na gestão organizacional.

Para tanto, definiu-se como o objetivo deste artigo a descrição e a análise do processo de adaptação estratégica das Empresas Eliane entre os anos de 1960 e 2000, à luz da Perspectiva Institucional e da Visão Baseada em Recursos.

Verificou-se que, na primeira década de sua história, a preocupação pela consolidação da empresa no emergente mercado nacional de cerâmica de revestimento pressionou a Eliane a se moldar em padrões de produção eficientes, o que resultou em um *Isomorfismo Mimético* em relação a referências internacionais provenientes da Itália. Porém, esta ação trouxe para a empresa recursos com *Potencial de Valor* que, segundo a RBV, tornou-se importante para seu crescimento em termos de qualidade e de produtividade.

A década de 70 foi marcada por uma acentuada capacidade da Eliane pela escolha estratégica, principalmente devido ao elevado crescimento da construção civil ocorrido no período. Com isto, a empresa pôde se diversificar e verticalizar seu processo produtivo, adquirindo empresas e construindo unidades fabris com *Potencial de Valor*, gerando lucros substanciais aos seus acionistas e ampliando seus ativos. Porém, nesta década ocorreram eventos com características isomórficas do tipo *Mimético*, *Normativo* e *Coercitivo* devido a pressões governamentais e profissionais inerentes ao próprio crescimento da empresa.

Durante a década de 80, as várias crises no setor de construção civil criaram uma turbulência na indústria de revestimentos cerâmicos que levaram as empresas líderes de mercado a buscar

aquisições que pudessem sustentar sua posição de liderança. Estas empresas líderes assumiram uma postura *Isomórfica Mimética*, uma tomando a outra como referência. Estas aquisições trouxeram *Potencial de Valor* produtivo à Eliane que a possibilitou se manter entre as três maiores do setor. A forma *Coercitiva* de isomorfismo é encontrada também nesta década, quando a empresa se viu pressionada por seu ambiente a exportar produtos devido ao elevado crescimento de entrantes na indústria.

Nos anos 90, as novas tecnologias de produção e de gestão implementadas de forma *Isomórfica Mimética* pela Eliane – o Porcellanato e a profissionalização, trouxeram recursos com *Potencial de Valor* e com *Imperfeita Imitabilidade* suficiente para que a empresa pudesse se manter de forma sustentável na liderança de seu setor produtivo.

Portanto, dentre as três formas de isomorfismo encontradas na literatura, o mecanismo mais encontrado nos eventos analisados foi o mimético, frente aos outros dois mecanismos – coercitivo e normativo. Isto demonstra o quão dependente a indústria de revestimentos cerâmicos é das tendências de produto e de processo que são ditadas pelos italianos e espanhóis, que dominam o mercado mundial. Em outros eventos também se verificou que o isomorfismo mimético ocorreu pelo fato de que as próprias empresas que fazem parte desta indústria no Brasil são dependentes entre si mesmas e das regras impostas pelo mercado.

Como se trata de uma indústria de transformação, uma característica importante que o recurso deve possuir é o seu potencial de valor – quanto mais receita e menos custos o recurso obter para a empresa, mais valorizado ele será. Isto pode ser verificado pela alta concentração desta característica nos recursos obtidos através das mudanças estratégicas ocorridas na história da empresa. Recursos com uma imitabilidade imperfeita são importantes numa indústria competitiva como a de revestimentos cerâmicos. Isto porque aspectos como estética, qualidade e marca são fundamentais para diferenciar o produto de uma empresa do produto da outra no mercado consumidor.

Estes aspectos, que associam o conteúdo histórico e a tomada de decisão organizacional com modelos teóricos estudados para a realização deste estudo, reforçam a capacidade que os mesmos – a Visão Baseada em Recursos (RBV) e a Teoria Institucional – possuem para a análise de adaptação estratégica. Esta característica pode ser considerada como a contribuição mais relevante deste artigo.

6 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**. New York, McGraw Hill, 1968.
- BARNEY, J.B.. **Asset stocks and sustained competitive advantage: a comment**. *Management Science*, 35, p.1511-1513, 1989.
- _____. **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120, 1991.
- BORENSTEIN, Carlos.R. **A Dinâmica do Sistema de Poder nas Organizações do Setor Elétrico Brasileiro: O Caso da Eletrosul**. Florianópolis, 1996. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), *Universidade Federal de Santa Catarina*.
- CAMPOS, R. R., NICOLAU, J. A., CÁRIO, S. A. F., **O Cluster da Indústria Cerâmica de Revestimento em Santa Catarina**. II *Seminário do Projeto Globalização e Inovação Localizada*: Mangaratiba-RJ, 1998.
- CARVALHO, Cristina A., VIEIRA, Marcelo M. F. e LOPES, Fernando D. **Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações**. *XXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. V. Organizações*. Foz do Iguaçu, 19 a 22 de setembro de 1999. CD-Rom.
- CERVO, Amado L. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- COCHIA, C.B.R.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. **Contexto Ambiental, Interpretação e Estratégia em Organizações: Um Estudo em Pequenas Empresas Paranaenses**. In: *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração*. Anais, 2003
- COLLIS, D. J., E MONTGOMERY, C. A. **Competing on Resources: Strategy in the 1990's**. *Harvard Business Review*, July-August, (1995), pp. 118-128.
- DE HOLAN, Pablo M., PHILLIPS, Nelson. **Managing in transition: A case study of institutional management and organizational change**. *Journal of Management Inquiry*; Thousand Oaks; Mar 2002.
- DiMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. **The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields**. *American Sociological Review*, v.48, p. 147-160, 1983.

- GRANT, Robert M., **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**, *California Management Review*, p.114-135, spring 1991
- LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S. da. **Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa**. In: *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração*. Anais. Salvador, 1993
- MEYER, J. W., ROWAN, B. **Institucionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Cerimony**. *American Journal of Sociology*, 1977.
- MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J., **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000
- MINTZBERG, H., McHUGH, A. **Strategy Formation in an Adhocracy**. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, n. 1, p. 160-197. 1985.
- MINTZBERG, Henry. **Strategy-making in three modes**. *California Management Review*, v. 16, n. 2, p. 44-53, winter 1973.
- _____. **The strategy concept: Five P's for Strategy**. *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.
- MORASH, Edward A.; LYNCH, Daniel F. **Public policy and global supply chain capabilities and performance: A resource-based view**. *Journal of International Marketing*; Chicago; 2002.
- OLIVER, C. **The Collective Strategy Framework: na Application to Competing Predictions of Isomorphism**. *Administrative Science Quarterly*, v.33, p. 543-561, 1988.
- ORSSATTO, Carlos H. **Mudança Estratégica Organizacional: Um Caso na Agroindústria Catarinense**. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), *Universidade Federal de Santa Catarina*.
- PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm**. New York, *Wiley*, 1959.
- PETTIGREW, A. **Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice**. In: LAWLER III, E. E. et al. (Eds.). *Doing Research that is Useful in Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- _____. **Context and Action in the Transformation of the Firm**. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.
- PORTER, Michael E. **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York, *The Free Press*, 1980.
- ROSSETTO, Carlos R. **Adaptação Estratégica Organizacional: Um Estudo Multi-Caso na Indústria da Construção Civil - Setor de Edificações**. Florianópolis, 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), *Universidade Federal de Santa Catarina*.
- ROSSETTO, Carlos R.; ROSSETTO, Adriana, M, **A Combinação Das Perspectivas Institucional e da Dependência de Recursos no Estudo da Adaptação Estratégica Organizacional**. In: *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração*. Anais, 2003
- SCOTT, R. W. **Institutions and Organizations**. London: Sage Publications, 1995.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration**. Evanston: *Northwestern University Press*, 1957.

_____. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: *FGV*, 1972.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Estudo em Ciências Sociais: A Estudo Qualitativa em Educação**. S. Paulo: *Ed. Atlas*, 1992.

VARANCHIN, Márcia J. F. C. **Mudança Estratégica em uma Organização do Setor Público Agrícola do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), *Universidade Federal de Santa Catarina*.

VIEIRA, A. J. T. **O processo de adaptação estratégica da Cia. Hansen Industrial, de 1941 a 1981**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), *Universidade Federal de Santa Catarina*.

YIN, Roberto K. **Case Study research: design and methods**. 7. ed. Beverly Hills, California: *Sage Publications*, 1987.

ZUCKER, L. G. **Normal Change or Risk Business: Institutional Effects on the “Hazard” of Change in Hospital Organizations, 1959 - 79**. *Journal of Management Studies*, v .24, n .6, p. 671-700, nov 1987.