

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

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

Aluno: Eugênio de Vasconcelos Fulgêncio.

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

Relatório executivo apresentado como requisito complementar para a obtenção do grau de mestre em administração, pelo programa de pós-graduação em administração – PROPAD, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Recife, 2013

Sumário

1	Apresentação	3
2	Objetivos da pesquisa (Geral e específicos)	4
3	Bases Teóricas	4
4	Procedimento metodológico	5
5	Resultados e achados	6
6	Conclusão	10

1 Apresentação

Este relatório executivo resume a dissertação do mestrando Eugênio de Vasconcelos Fulgêncio, aluno do Mestrado Profissional em Administração (MPA), do Programa de Pós Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), realizado no período de 2011 à 2013.

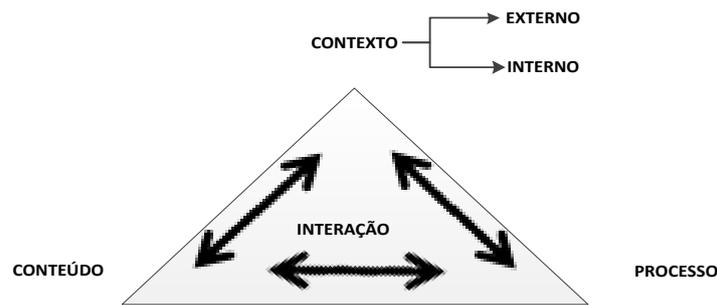
A dissertação tem como objetivo geral analisar as principais características do processo de formação das estratégias da Pamesa do Brasil, desde a sua fundação em 03 de setembro de 1999 até abril de 2013.

As estratégias são fundamentais para conduzir a empresas no processo de adaptação ou mesmo antecipação ao ambiente empresarial mais complexo a cada dia 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.

Inserida no mercado de construção civil, a Pamesa do Brasil S.A. fundada em 03 de setembro de 1999, é uma indústria de cerâmica instalada no Complexo Industrial e Portuário Governador Eraldo Gueiros – Suape, no Cabo de Santo Agostinho, em Pernambuco, com uma capacidade de produção anual de 14.400.000 metros quadrados. O Brasil é um dos grandes protagonistas do mercado mundial de cerâmica, ocupando a segunda posição em produção e consumo e a quinta posição em volume de exportação mundial (ANFACER, 2012). Diferentemente da grande maioria das empresas fabricantes de revestimentos cerâmicos brasileiras, cuja origem é familiar, a empresa 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.

Descrevem-se na dissertação, as principais fases identificadas pela pesquisa, na trajetória da empresa nesse período, e em cada uma delas, sob a orientação do modelo proposto por Pettigrew (1987) – Figura 1, foram analisadas as razões que levaram à mudança (contexto interno e contexto externo), como elas ocorreram (processo) e quais foram as estratégias implementadas (conteúdo).

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



Fonte: PETTIGREW, 1987, p. 657, adaptado

2 Objetivos da pesquisa (Geral e específicos)

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?**

O objetivo geral da pesquisa é o de 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. O objetivo geral 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; por fim, e) Descrever as características principais das estratégias implementadas em cada evento identificado.

3 Bases Teóricas

O referencial teórico em que se baseia o desenvolvimento da pesquisa aborda os temas de estratégia competitiva, mudança estratégica, empreendedorismo, liderança e recursos competitivos, conforme resumido no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Referencial teórico (autores)

Tema	Autores
Processo de formação estratégica	Pettigrew (1987)
Estratégia competitiva e mudança estratégica	Andrews (1980), Ansoff (1990), Barney (1991, 2011), Barney & Hesterly (2011), De Witt & Meyer (2004), Edith Penrose (1959), Hall (2004), Henderson (1980), Hitt, Ireland & Hoskisson, (2002), Miller (1982 apud Whittington 2002), Mintzberg (1987, 2001, 2010), Mintzberg, Quinn (2001), Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2010), Peteraf (1993), Pettigrew (1985, 1987), Quinn (1978), Porter (1986, 1989, 2009), Wernefelt (1984), Whittington (2002).
Liderança e espírito empreendedor	Schumpeter (1934), Bennis e Nanus (2003), Kotter (1997, 2000), Drucker (2001), Dornelas (2012), Covey (1996), Schein (1992),

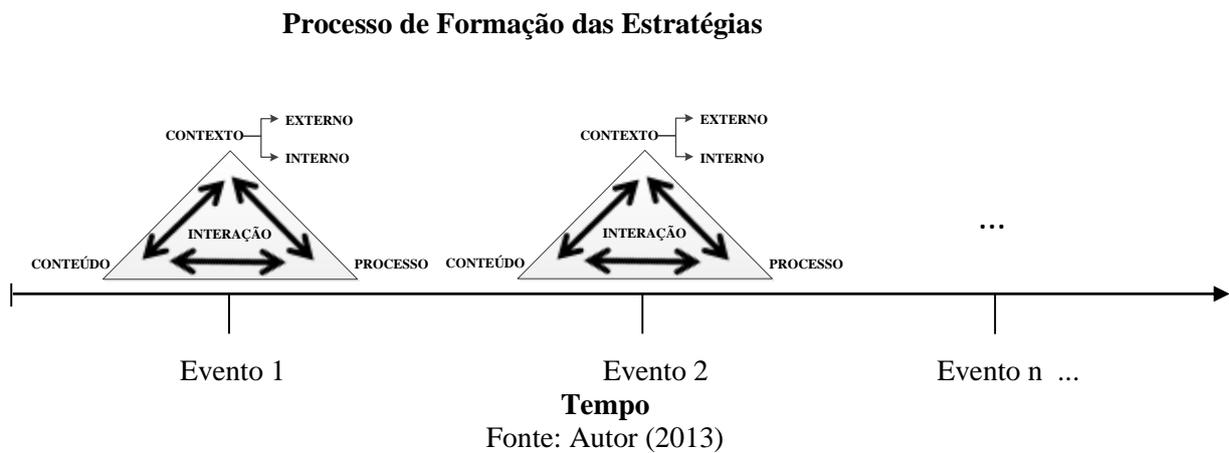
Fonte: Autor (2013)

4 Procedimento metodológico

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 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 2:

Figura 2 – Modelo conceitual proposto



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. No Quadro 2, a seguir, são apresentados os gestores entrevistados e o tempo de cada entrevista.

Quadro 2 - Gestores entrevistados e duração das entrevistas

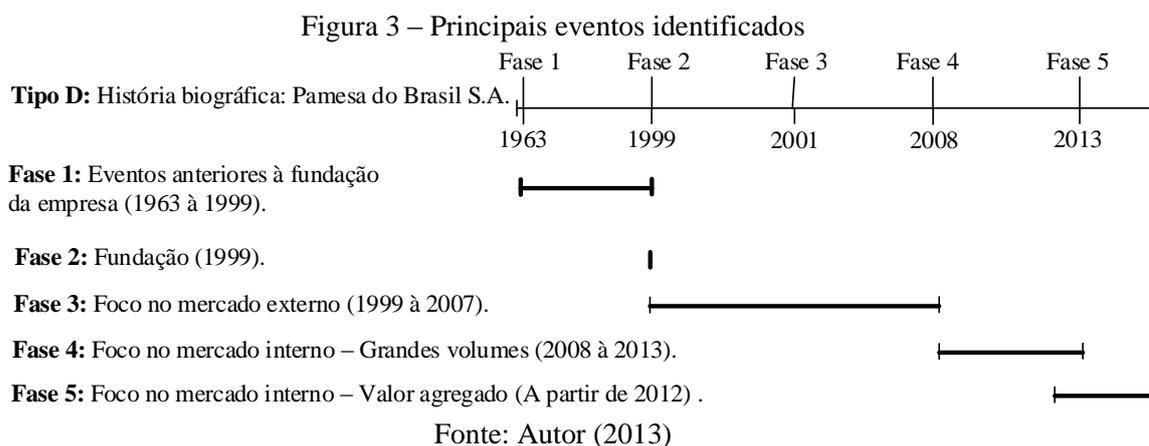
Nome	Função	Tempo da entrevista
Marcus M. Ramos de Sena Pereira	Conselheiro	51 minutos
Marcus M. Ramos de Sena Pereira Jr.	Dir. Presidente	63 minutos
Leandro Rosa Medeiros	Dir. Industrial	46 minutos
Mariano Hajny	Ger. Comercial	35 minutos

Fonte: Autor (2013)

5 Resultados e achados

A análise dos dados foi conduzida no sentido de 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). Tomando-se como base as informações obtidas nas entrevistas

com o conselheiro e diretor presidente, evidenciaram-se os principais eventos ocorridos na história da jovem empresa Pamesa do Brasil S.A., que foram agrupados em 5 fases representadas na Figura 3, a seguir. Após a identificação destes eventos mais importantes as entrevistas foram conduzidas buscando identificar o contexto interno e externo, o processo e o conteúdo das estratégias adotadas.



A Fase 1: eventos anteriores à fundação aborda uma série de eventos, anteriores à própria fundação da empresa. Esses eventos são importantes para a compreensão do contexto geral que contribuíram para a fundação da empresa, em 1999. Descreve sucintamente a trajetória do conselheiro e do diretor presidente da empresa até o evento da fundação da empresa.

A Fase 2: fundação da Pamesa do Brasil S.A. (1999) relata os fatos que culminaram com a fundação da empresa em 03 de setembro de 1999. A Fase 3: foco no mercado externo (2001 à 2007) descreve o início das operações da empresa, a dificuldade inicial para acertar a produção em função da mão de obra inexperiente e a mudança de estratégia, em relação ao planejamento inicial, em vistas à oportunidade de focar no mercado internacional, impulsionados pelo câmbio favorável as exportações.

A Fase 4: foco no mercado interno – grandes volumes (2008 à 2012) foi marcada pela crise internacional de 2008, obrigado a empresa a focar no mercado interno, onde enfrentou um excesso de oferta e a concorrência com empresas constituídas para operação com baixos custos de produção. Foi a fase mais difícil da trajetória da empresa, que rapidamente retomou a ideia inicial de ofertar ao mercado produtos com alto valor agregado.

Na Fase 5: foco no mercado interno - valor agregado (2013) a empresa reforçou a integração com a Pamesa Espanha e readequou o seu portfólio de produtos para alto valor agregado e sem concorrentes no mercado nacional, evitando-se a concorrência por preços baixos. A “nova empresa” foi apresentada ao mercado nacional de revestimentos cerâmicos na Feira Internacional de Revestimentos Cerâmicos de São Paulo - RE-ESTIR 2014. Foram lançados vários produtos exclusivos, ainda não ofertados pelos concorrentes, a exemplo de uma coleção exclusiva assinada pelo designer Romero Britto.

No Quadro 3, a seguir apresenta-se os fatores mais importantes a partir da fase 2 identificada na pesquisa em relação ao contexto interno da empresa.

Quadro 3 – 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: Autor (2013)

No Quadro 4, destacam-se os pontos mais relevantes relativos ao contexto externo em cada uma das fases – 2 à 5.

Quadro 4 – 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: Autor (2013)

No Quadro 5 são destacados os fatores mais importantes do processo de mudança estratégica em cada uma das fases destacadas.

Quadro 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: Autor (2013)

A seguir no Quadro 6, são destacadas as principais estratégias adotadas pela Pamesa do Brasil em cada uma das fases identificadas na pesquisa, a partir da sua fundação – fase 2.

Quadro 6 – 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: Autor (2013)

6 Conclusão

Após a análise dos dados, verifica-se a importância do papel do empreendedor no processo de formação de estratégia e a grande importância da parceria internacional com a empresa Espanhola Pamesa SL para o sucesso empresarial da Pamesa do Brasil S.A.

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 atua, 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 importado 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.