

ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DE UM GRUPO EMPRESARIAL COM ORIGEM NA INDÚSTRIA DE FÓSFOROS DE SEGURANÇA

STRATEGIC ADAPTATION OF A BUSINESS GROUP ORIGINATED IN A SAFETY MATCHES INDUSTRY

ADAPTACIÓN ESTRATÉGICA DE UN GRUPO EMPRESARIAL CON ORIGEN EN LA INDÚSTRIA FÓSFOROS DE SEGURIDAD

Gustavo Cristiano Sampaio

Administrador na UFSC e Professor UnC/Uniplac
Mestre em Desenvolvimento Regional pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)
Endereço: Rd. Ulysses Gaboardi, Km 3, Curitibaanos, SC, Brasil
Telefone: (49)8806-8767
E-mail: gustavo.sampaio@ufsc.br

Carlos Eduardo Carvalho

Professor/UnC/UNOESC
Doutor em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)
Endereço: Av. Leoberto Leal, 1904, Curitibaanos, SC, Brasil
Telefone: (49)9815-4720
E-mail: carloveduardo@unc.br

Marcos Junior Marini

Professor na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)
Doutor em Tecnologia pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)Endereço: Via do Conhecimento, Km 1 – Pato Branco/PR
Telefone: (46)3220-2541
E-mail: marini@utfpr.edu.br

Artigo recebido em 28/05/2015. Revisado por pares em 01/10/2015. Reformulado em 16/01/2016. Recomendado para publicação em 28/11/2015 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 30/12/2015. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

A questão do determinismo ambiental e do voluntarismo tem gerado ampla discussão na área da estratégia. Este trabalho analisa o processo de adaptação estratégica de um grupo empresarial com origem na indústria de fósforos de segurança, através de um estudo de caso longitudinal. A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental e entrevistas, além de análise através da abordagem contextualista e processualista proposta por Pettigrew (1987), e do modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985). Os resultados demonstram que o voluntarismo predominou no processo de adaptação da empresa, em alguns momentos acompanhado de elevado determinismo ambiental.

Palavras-chave: Estratégia; Adaptação Estratégica; Voluntarismo; Determinismo.

ABSTRACT

The issue of environmental determinism and voluntarism has generated extensive discussion in the strategy area. This paper analyzes the process of strategic adaptation of a business group originated in a safety matches industry. A longitudinal case study was used, with data collection conducted through documentary analysis and semi-structured interviews, further an analysis via contextual and procedural approach proposed by Pettigrew (1987), and through the determinism and voluntarism model proposed by Hrebiniak and Joyce (1985). The results demonstrate that voluntarism prevailed on the adapting process of the company, sometimes accompanied by high environmental determinism.

Key-words: Strategy; Strategic Adaptation; Voluntarism; Determinism.

RESUMEN

La cuestión del determinismo del medio ambiente y el voluntarismo ha generado un amplio debate en el ámbito de la estrategia. En este artículo se analiza el proceso de ajuste estratégico de un grupo empresarial con origen en la industria de los fósforos de seguridad a través de un estudio de caso longitudinal. La recolección de datos se realizó mediante el análisis de documentos y entrevistas, y análisis mediante el enfoque contextual y la propuesta procedimentalista por Pettigrew (1987), y el modelo propuesto por Hrebiniak y Joyce (1985). Los resultados demuestran que el voluntarismo predominó en el proceso de adaptación de la empresa, a veces acompañados de alta determinismo ambiental.

Palabras-clave: Estrategia; La adaptación Estratégica; Voluntarismo; El determinismo.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças em contexto ambiental externo interferem na maneira como as organizações articulam suas estratégias. Atualmente, o advento dos sistemas de informação e a aperfeiçoamento dos meios de comunicação, como a criação da internet, fez com que os órgãos governamentais passassem a utilizar tais mecanismos para aumento da fiscalização sobre as organizações e, portanto, maior influência em suas decisões. Do mesmo modo, se essas mesmas ferramentas não estiverem estruturadas e organizadas, poderão conduzir a erros de percepções sobre o seu o ambiente administrativo, impedindo a formulação de estratégias concisas e eficientes.

Nesse contexto, as organizações são consideradas sistemas abertos, cada vez mais dependentes do ambiente externo. As mudanças tecnológicas, regulamentações governamentais, consumidores cada vez mais exigentes, as mudanças no comportamento e do estilo de vida do consumidor, o advento das tecnologias de informação e a concorrência exigem, das empresas, repostas rápidas, que transformam o seu ambiente interno, fazendo repensar suas estratégias e objetivos organizacionais. Gavetti, Levinthal e Rivkin (2008) entendem que há um amplo leque de opções de ação para o ator organizacional. Estas opções estariam dentro do *continuum* entre determinismo ambiental e voluntarismo do gestor. Neste sentido, o estudo das decisões estratégicas tomadas ao longo do processo de adaptação de uma organização é defendido por Carvalho, Rossetto e Vianna (2011). Da mesma maneira, Todaro e Oliveira (2008) e Marion Filho e Dalla Corte (2010) entendem haver a necessidade de aprofundar o estudo sobre as estratégias das organizações.

Sabe-se que os produtos, assim como as empresas, possuem um ciclo de vida. São projetados e desenvolvidos para atender determinadas necessidades da sociedade. A fase inicial dos produtos é dispendiosa em relação aos recursos despendidos para sua produção, devido ao alinhamento das tecnologias para a fabricação do produto ou desenvolvimento dos serviços. Porém, em sua fase de maturação, os rendimentos para os investidores são duradouros e significativos. Por fim, mais cedo ou mais tarde, esse mesmo produto será extinto do mercado por novos produtos ou substitutos. Assim ocorre com o fósforo de segurança que, desde a metade do século passado para cá, vem caindo seu consumo mundialmente.

O fósforo começou a ser produzido no Brasil no início do século passado. No entanto, o domínio desse segmento ficou restrito a poucas empresas, incluindo principalmente uma multinacional. Hoje ainda se vive um monopólio; porém, estas empresas sofrem com a queda cada vez maior do consumo e com a concorrência de produtos importados. Duas destas indústrias brasileiras encontram-se no planalto catarinense, uma delas na cidade de São Cristóvão do Sul e outra na cidade de Curitiba, denominada Indústria de Fósforos Catarinense Ltda. O objetivo deste estudo é aprofundar o conhecimento acerca das decisões estratégicas ocorridas no ambiente desta última e, então, enumerar os mais significativos a fim de relatar se as decisões foram tomadas pelo voluntarismo ou determinados pelo seu ambiente externo.

Este artigo estrutura-se em cinco capítulos, incluindo esta introdução. O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica, envolvendo discussões sobre adaptação estratégica, determinismo e voluntarismo, e sobre o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985). Em seguida são tratados os aspectos metodológicos da pesquisa. O quarto capítulo apresenta os resultados e discussões, com análise e interpretação de dados. O último capítulo refere-se às considerações finais do artigo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

A estratégia passa a ser fundamental em ambientes turbulentos, pois o poder de reação das organizações, nesse novo ambiente, fará a diferença para a prosperidade dos negócios. Para Henderson (1998), quanto mais rico for o ambiente, maior o número de variáveis e competidores, e mais acirrada a competição. Uma vez que as empresas podem combinar essas variáveis de muitas maneiras, sempre existirão muitas possibilidades de coexistência competitiva.

Lacombe e Heilborn (2003) enfatizam que o planejamento não se refere a decisões futuras, estas são sempre tomadas no presente, os resultados é que se projetam no futuro. Portanto, faz-se necessário visualizar o futuro para fazer as escolhas baseadas em seu contexto interno e externo atual, projetando adequadamente ao cenário futuro, ainda desconhecido. Nesta direção, a estratégia refere-se ao planejamento sistêmico das metas de Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.3, set./dez. 2015.

longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e sua área de atuação, considerando tanto os aspectos internos quanto o ambiente externo da organização.

A escola clássica de administração estabelecia que uma estrutura organizacional única seria altamente efetiva para qualquer tipo de organização, pelo fato de ser caracterizada por um alto grau de tomada de decisão no topo da hierarquia, com o comportamento dos níveis hierárquicos inferiores guiado pelo detalhamento de tarefas e procedimentos. Porém, o paradigma da escola clássica foi, a partir dos anos 50 e 60, suplantado pelo paradigma contingencial, o qual tem suas bases nas influências e incertezas provocadas pelo ambiente. Ao contrário da escola clássica, a teoria da contingência estabelece que não existe uma estrutura ótima e única que possa ser aplicável a qualquer tipo de organização. Esta dependerá de uma série de fatores, tais como tamanho da empresa, estratégia e tecnologia (DONALDSON, 1999).

Nesta visão, o ambiente tem papel determinante, porque pressiona e interfere nesses fatores denominados contingenciais que, por sua vez, irão influenciar e determinar uma estrutura ótima para cada tipo de organização (DONALDSON, 1999). Essa visão de predominância do determinismo ambiental no processo de adaptação organizacional, no entanto, passou a ser amplamente debatida a partir do estudo de Child (1972) sobre o papel da escolha estratégica nas organizações.

Child (1972) questiona o fato de que as organizações sejam desenhadas e estruturadas somente a partir de suas contingências operacionais. Desta forma, afirma que as coalizões políticas direcionam o curso das ações estratégicas, não somente para o estabelecimento de formas estruturais, mas para a manipulação das características do ambiente e para a escolha de padrões de performance. O estudo de Child (1972) desencadeou o longo debate acerca da prevalência da escolha estratégica (perspectiva voluntarista) ou do determinismo ambiental (perspectiva determinista) sobre o processo de adaptação organizacional, onde estas duas variáveis eram sempre consideradas excludentes ou opostas em um *continuum*.

Bataglia, Franklin, Caldeira e Silva (2009) fazem relevante análise sobre as teorias ambientais dos estudos organizacionais e as classificam em deterministas e não deterministas. Entre as abordagens deterministas, os autores citam a abordagem da contingência, neoclássica, ecologia, custos de transação e institucional; enquanto entre as abordagens não deterministas constam aquelas da dependência de recursos, das configurações estruturais e neo-institucional.

2.1.1 Perspectiva Voluntarista

A abordagem voluntarista enfatiza o papel da atividade humana, assumindo que as decisões podem ter, como resultado, importantes diferenças na mudança (MENDONÇA; VIEIRA, 1999). Sob a égide da abordagem voluntarista, a mudança no mundo das organizações está associada a melhorias nas técnicas de gestão e busca da eficiência através da reformulação tecnológica e de processos de trabalho. A mudança organizacional planejada busca aumentar seus lucros e sua participação no mercado. Para tal, as empresas tentam inovar, gerando novas ideias, reestruturando-se para reduzir custos e obter níveis e produtividade mais competitivos, além de buscarem reestrutura para cortar custos de uma forma geral (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

A mudança planejada possui um caráter formal, proativo, racional e linear, com o objetivo de melhorar o processo produtivo, buscando elevar os índices de eficiência e qualidade através da modernização dos processos para atender às crescentes demandas do mercado. Este procedimento implica em flexibilizar os processos, pessoas e recursos (MÜLLER; VIEIRA, 1999).

Para Robbins (1999), a mudança planejada possui duas metas: a de primeira e a de segunda ordem. A primeira é linear, lenta, sutil, contínua e procura melhorar a capacidade da empresa de adaptar-se às mudanças do ambiente. A Segunda é radical, descontínua, multidimensional, multinível e tenta mudar o comportamento do empregado. Porém, o sucesso das mudanças depende essencialmente das pessoas e, sendo assim, a mudança do comportamento delas recebe especial atenção das organizações.

Para que as mudanças se estabeleçam é necessário efetuar o desenvolvimento organizacional, que ocorre através de um processo de planejamento, implementação e
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.3, set./dez. 2015.

estabilização dos resultados desejados. O planejamento ressalta o aspecto intencional e metódico com que ocorre a mudança (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999). Disserta Robbins (1999) que o desenvolvimento organizacional envolve ações planejadas para modificar as atitudes e comportamentos dos membros organizacionais através dos processos de comunicação, tomada de decisões e solução de problemas, ou seja, mudar o trabalho e as pessoas que geralmente resistem a mudanças. A resistência aumenta conforme a intensidade da mudança e, para superá-la, os gerentes fazem uso da educação e comunicação; participação e envolvimento; facilitação e apoio; barganha e negociação; persuasão oculta e coerção explícita e implícita para estabelecer as mudanças planejadas (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999). Para Robbins (1999), o gerente atua como agente de mudança, pois pode mudar estrutura, tecnologia, arrumação física e pessoas, transformando a rotina diária do trabalho. Contudo, Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) argumentam que a visão voluntarista pode obscurecer aspectos fundamentais ao entendimento de como se processa a mudança, já que grande parte dos processos de mudança organizacional é concebida segundo as intenções e expectativas dos líderes formais. Para Fleury e Fleury (2000), as empresas que buscam competitividade precisam investir em aprendizagem intensiva e permanente dos seus empregados, para sobreviver e prosperar. Sendo assim, o treinamento de pessoal é um vigoroso instrumento, que fortalece e consolida aspectos de trabalho desejáveis pelas empresas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Uma mudança planejada é um processo que envolve a implantação programada de novos procedimentos e valores. Contudo, o processo de mudança atemoriza as pessoas. Muitas vezes há forte resistência à mudança, pois certos setores ou grupos da empresa podem perceber os problemas sob outra óptica, bloqueando a mudança porque têm medo. Cabe ao gerente convencer os demais empregados sobre os novos procedimentos a serem seguidos. Para isso, valoriza-se a participação dos empregados, distribuindo o poder entre aqueles que atuam em todos os níveis da organização, pois a participação dos empregados é uma maneira de aproveitar seu potencial, aumentando a eficiência da empresa, através da implantação de inovações – inicialmente tecnológicas e, posteriormente, sócio-organizacionais (TOLFO; PICCINI; GUIMARÃES, 1999). É importante que os valores e interesses estejam interligados entre si e gerem comprometimento para com as novas mudanças (AUGUSTO; MACHADO-DA-SILVA, 1999).

Vale salientar que a participação, durante um processo de mudança, é voluntária. Segundo Robbins (1999), as empresas inovadoras investem muito em treinamento e desenvolvimento dos seus empregados para que eles não temam ser demitidos por cometer erros, e os instigam a participarem das mudanças contribuindo com ideias inovadoras, que são analisadas para verificar a possibilidade de implantação.

Desta forma, as resistências às mudanças são minimizadas e as inovações passam a ser um processo contínuo nas organizações para atender ao mercado cada vez mais exigente. Segundo Milkovick e Boudreau (2000), as vantagens competitivas de uma empresa dependem dos seus empregados, e a produtividade depende do envolvimento e entusiasmo deles, sendo necessário envolvê-los nos processos de mudanças, que se relacionam aos objetivos da empresa.

2.1.2 Perspectiva Determinista

Não há homogeneidade no entendimento das mudanças nas organizações. A discussão em torno dos processos de mudança planejada ou emergente remete o debate para o voluntarismo e o determinismo nas teorias das organizações. O determinismo dá ênfase às leis que regulam as coisas e que estabelecem limites ao comportamento humano. Rond e Thietart (2007) entendem que o determinismo clássico refere-se à relação de suficiência causal, ou seja, o ambiente oferece causas suficientes para o evento. Os autores fazem uma discussão colocando aqueles que defendem o determinismo hard em contraponto àqueles que eles chamam de libertários; porém, avançam ao introduzir o conceito de determinismo soft, no qual o poder de escolha do agente poderia ser compatibilizado com o determinismo do ambiente.

Uma perspectiva de entendimento das mudanças organizacionais sob bases sociológicas preocupa-se com questões estruturais, de dominação e controle. As transformações são percebidas como resultados de forças econômicas e políticas que, socialmente e historicamente, vão se construindo. Assim, uma abordagem determinista percebe a mudança como um fenômeno emergente, resultado das decisões políticas definidoras de modelos econômicos que interferem nas práticas e nas estruturas organizacionais.

O processo de mudança organizacional, sob o ponto de vista determinista, está mais associado ao poder da economia de mercado do que ao poder individual dos gerentes, enquanto agentes de mudanças, no interior das empresas. Este entendimento tem seu suporte na ideia de sistema aberto, que possibilita a contextualização de fatos e a percepção de sua interdependência entre as forças propulsoras, ou que impedem as mudanças nas organizações.

Em uma perspectiva de entendimento das organizações como sistemas abertos, supõe-se que as forças de estabilidade e de mudança estão relacionadas com o contexto. As organizações fazem parte do sistema social e, em todo momento, estão sendo influenciadas pelos conflitos ambientais. As tensões e contradições sociais propiciam um ambiente favorável a processos de transformações.

Através de uma leitura sob a perspectiva determinista toma-se uma direção que vai do macro ambiente para o interior das organizações. A análise busca sua fonte explicativa para as mudanças internas à organização no contexto ambiental. Algumas teorias das organizações analisam as estruturas e o mundo do trabalho como fazendo parte de um sistema em conflito.

Machado-da-Silva e Fonseca (1999) buscam visualizar o fenômeno da competitividade para além do enfoque microeconômico, que associa competitividade a indicadores de desempenho ou de eficiência técnica. Através do enfoque institucional, que acredita que o comportamento organizacional está intimamente relacionado com a percepção da realidade quanto a formas de aceitação externo-definidoras de padrões normativos de suporte e de legitimação, a competitividade é entendida como força que orienta o sentido de fora para dentro das organizações.

Por meio da percepção sociocultural pode-se entender a dinâmica das relações internas à organização associada ao contexto, ao movimento do real e do tempo, não condicionados e restritos a fatores técnicos e financeiros.

Os estudos de Machado-da-Silva e Fonseca (1999) acrescentam o aspecto cognitivo da legitimidade, isto é, o reconhecimento de que a interpretação dos indivíduos e a definição de suas ações baseiam-se nos significados por eles atribuídos à realidade na qual Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.3, set./dez. 2015.

estão contidos. Por esta razão não existe uniformidade nas organizações, mesmo diante do isomorfismo. Cada organização interpreta sua condição em relação ao ambiente segundo uma percepção própria sobre a lógica interna da empresa, associado à dimensão histórico-temporal.

Percebe-se, então, que uma abordagem determinista considera a mudança organizacional como um fenômeno emergente das influências do ambiente, como ação reagente, de adaptação. As decisões das organizações e seus objetivos são dependentes do suporte socialmente construído, da legitimidade institucional e de suas propostas e, em parte, pelo argumento de autoridade proporcionado por casos de sucesso e expectativas futuras que estão no ambiente, mas que internamente justificam a preferência por esta ou aquela estratégia (GONÇALVES; MACHADO-DA-SILVA, 1999).

2.1.3 Modelo de Hrebiniak e Joyce

Hrebiniak e Joyce (1985) apresentam uma tipologia de adaptação organizacional que considera independentes as variáveis determinismo ambiental e escolha estratégica. Os autores refutam a distinção binária entre as duas variáveis, indicando que a consideração de somente uma delas no estudo das organizações inibe a compreensão da realidade do comportamento organizacional e da mudança. As interações e interdependências entre determinismo ambiental e escolha estratégica devem ser estudadas para que se possa explicar o comportamento organizacional.

Os autores estabelecem um quadro esquemático com quatro quadrantes, com o qual são classificadas as relações de poder, ou predominância, entre determinismo e escolha, conforme demonstrado na **Figura 1**.

Figura 1 – Escolha estratégica e determinismo ambiental



Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985).

Essas relações variam desde as situações em que há alto poder de influência do ambiente e baixo poder de escolha estratégica, onde as empresas adaptam-se ao ambiente ou são descartadas, até aquelas em que há alto poder de escolha estratégica e baixa influência do ambiente, onde a adaptação é efetivada por planejamento. Para Hrebiniak e Joyce (1985), voluntarismo e determinismo não são excludentes, mas estão em um mesmo *continuum*. Nessa mesma perspectiva, Gonçalves e Machado-da-Silva (1999) tentam associar as duas dimensões como forças somadoras para o entendimento das mudanças. Para eles, ambiente e empresa possuem dinâmica e íntima ligação, cuja relação entre ambos passa pela conformidade ou a aceitação de padrões surgidos da interação dos elementos ambientais, estando incluídas as relações vividas no interior das organizações.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este trabalho classifica-se como uma pesquisa descritiva qualitativa por meio de um estudo de caso, buscando identificar e compreender os processos estratégicos significativos dentro da organização em questão. Gil (2014) salienta que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecimento de relações entre variáveis. O estudo utilizou a concepção teórico-metodológica proposta por Pettigrew (1987) com o intuito de identificar o conteúdo, o contexto e o processo das mudanças ocorridas na organização. Sminia e Rond (2012) defendem este modelo de pesquisa por apresentar o potencial de desvendar o contexto da prática estratégica das organizações.

A empresa objeto do presente estudo trata-se de uma *holding* constituída em 1970 com a denominação empresarial de Indústria de Fósforos Catarinense Ltda. e atividade de produção de fósforos de segurança, na qual formou um grupo econômico ou grupo empresarial em diversos segmentos, chamado informalmente como *Grupo Queluz*. A sede administrativa deste grupo localiza-se na cidade de Curitibanos, estado de Santa Catarina. Hoje, este grupo possui aproximadamente 800 funcionários diretos, distribuídos em 14 unidades empresarias, concentrados em Santa Catarina, Curitiba-PR, Parnamirin - RN, Santana de Parnaíba - SP e Novo Acordo - TO. Foram estudados os quarenta e três anos de existência do grupo, de 1970 a 2013, com base nos dados abaixo mencionados.

Como técnica de coleta de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas conduzidas por roteiro composto de perguntas abertas, a fim de explorar as decisões estratégicas ao longo do período de existência da Indústria de Fósforos Catarinense Ltda. e demais empresas criadas ao longo da história. Estas entrevistas foram realizadas pessoalmente junto ao diretor administrativo da atualidade e um dos gerentes administrativos, que tem acompanhado boa parte da história recente deste grupo empresarial. As entrevistas foram gravadas em sua integridade e, na sequência, transcritas para análise. Paralelamente às entrevistas foram identificados dados secundários nas fontes fornecidas pela empresa, como contratos e alterações contratuais, onde constam a abertura e fechamento de filiais, e relação de filiais em atividade no momento.

Foi realizado cruzamento dos dados obtidos nas entrevistas com os dados secundários, com a finalidade de identificar as variáveis de análise e eliminar eventuais incongruências, bem como para o estabelecimento de cronologia fidedigna dos fatos. A partir disso, utilizando-se de uma abordagem longitudinal de análise dos dados, identificou-se o conteúdo do contexto e do processo das mudanças ocorridas na história da empresa. Neste sentido, Godoy (1995) defende o estudo de caso como estratégia qualitativa de pesquisa relevante para se identificar o *como* e o *porquê* dos fenômenos.

Na transcrição dessa análise, a fim de preservar os atores envolvidos no caso apresentado neste estudo, os nomes reais dos gestores foram alterados para Empresário 01, Empresário 02, Empresário 03, Empresário 04, Empresário 05 e Empresário 06. Desta forma, construiu-se inicialmente a **tabela 1**, baseada na perspectiva contextualista-processual de Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.3, set./dez. 2015.

Pettigrew (1987), identificado os fatos decisórios mais relevantes (conteúdo), o porquê (contexto) e como (processo) estes ocorreram.

Tabela 1 – Variáveis estratégicas na perspectiva contextualista-processual.

Ano	O porquê? (Contexto)	O quê? (Conteúdo)	Como? (Processo)
1970	Por iniciativa de oito investidores da cidade e dos empresários 1 e 2 em um negócio próprio.	Constituição da empresa em Curitiba, no Estado de Santa Catarina.	Com o investimento dos sócios e o conhecimento técnico dos empresários 1 e 2, obtido nas empresas em que trabalharam.
1981	Houve desavenças dos sócios em relação ao Empresário 4, que apresentava dificuldades de relacionamento e não pensava coletivamente. Buscou-se, nesse sentido, melhorar a harmonia entre o quadro societário.	O Empresário 04 pede dissolução da sociedade.	Por pressão dos demais sócios da empresa, que não o aceitavam mais como integrante da sociedade.
1985	Houve um pedido dos demais sócios para a retirada do empresário 4, em razão dos desentendimentos ocorridos na direção da empresa.	Decisão Judicial culminando na saída do Empresário 04 do quadro societário.	O Empresário 4 teve sua saída oficializada por meio de um processo judicial, que durou aproximadamente três anos.
1985	Pensando na sucessão familiar e na continuidade dos negócios.	O Empresário 05, filho de um dos diretores-fundadores, passa a integrar o quadro administrativo da empresa.	O Empresário 05, recém-formado, muda-se da cidade de São Paulo-SP para Curitiba e passa a trabalhar como empregado na empresa.

992	<p>Por iniciativa do Empresário 05, que tinha vontade em montar um negócio no setor atacadista e em razão da diminuição do consumo de fósforo.</p>	<p>Constituição do Atacado Estabeleceu-se uma empresa com um atacado generalista, com empréstimo da família para o investimento inicial. Contou com auxílio de um vendedor experiente no ramo fosforeiro e um funcionário contratado que possuía experiência em varejo.</p>
1997	<p>Em razão do falecimento do diretor-fundador, Empresário 01.</p>	<p>O Empresário 05 assume a Direção Comercial e Administrativa. Houve uma alteração contratual para contemplar os novos sócios, filhos sucessores do empresário 01 e, conseqüentemente, o empresário 05 assume a direção comercial e administrativa.</p>
1998	<p>Visando à obtenção de maior rentabilidade e aumentar a sua competitividade, por meio de atuação, aumento no volume de vendas, porém com uma quantidade menor de itens.</p>	<p>Atacado Foscasa muda estratégia de itens na pauta de vendas, focando em poucos produtos, atuando de forma mais efetiva no treinamento de sua equipe de vendas e em parceria com indústrias, cobrando delas retornos financeiros.</p>
1999	<p>A razão principal da parceria entre a Indústria de Fósforos e Catarinense Ltda. e o Grupo União Latorre foi a queda progressiva do consumo e, conseqüentemente, da baixa produção do fósforo da empresa Indústria Andrade Latorre S.A.</p>	<p>Fechamento da parceria A Indústria de Fósforos Catarinense Ltda. ficou responsável pela construção do barracão, e a Indústria Andrade Latorre S.A. com todo o maquinário de sua empresa. Então, constituíram uma nova sociedade por cotas de responsabilidade limitada chamada União Fosforeira, sendo 50% do capital de cada empresa. A base funcional foi constituída por funcionário da Indústria de Fósforos Catarinense Ltda. Esta empresa, então, passou a produzir para as duas fosforeiras, cada uma com suas marcas já existentes.</p>

1999 A Foscasa precisava expandir para outras regiões. A opção foi para o Estado do Rio Grande do Sul. Como existiam alíquotas maiores de imposto sobre circulação de mercadorias vendidas de Santa Catarina ao Estado Gaúcho, optou-se por constituir uma filial neste Estado.

Abertura da filial da Foscasa na cidade de Barracão-RS. Constituição jurídica de uma filial na cidade de Barracão-RS, aluguel de um barracão na cidade de Barracão-RS, a fim de garantir a logística dos produtos comercializados nesta região.

2000 Agilizar os processos internos e externos da Foscasa, principalmente em relação ao faturamento e entrega.

Automatização da aquisição de 40 palmtops, que proporcionou acesso a toda pauta de vendas, acompanhamento de cobranças e recebimento de informações da empresa.

2000 A necessidade em profissionalizar a empresa de contabilidade, a exigência da Receita Federal e Estadual para enviar as obrigações acessórias por meio de eletrônico, demonstrações e informações contábeis em meios magnéticos e um processo tributário que a empresa recebera, fez com que a diretoria buscasse, no mercado, uma empresa de auditoria contábil.

Contratação de uma empresa de auditoria e contabilidade. Decidiu-se pela contratação de uma empresa de Chapecó com vasto conhecimento na área contábil e tributária. Também se optou por mudar o Sistema de Informação das empresas, principalmente da Foscasa. A empresa de auditoria possuía alguns contadores e advogados que deram início à informatização das rotinas contábeis, mas, ao longo do tempo, eles passaram a prestar consultoria tributária e jurídica, consultoria de processos internos e assessoria administrativa.

2002 A queda constante do consumo do fósforo e a vontade da diretoria em início da construção da

Decisão de investir no setor varejista, com o rede de supermercados da região, em 2002, iniciou-se a construção, com

	migrar para outras áreas, primeira loja de varejo. principalmente para o varejo.	recursos próprios, da primeira loja de supermercados, com a razão social SQ Supermercados Ltda., e nome fantasia Queluz Supermercados, localizada no centro da cidade de Curitiba. A intenção foi montar um supermercado de referência na cidade, frente aos concorrentes existentes.
2002	Melhoria dos processos e CPD de todas as empresas interligados. agilidade no acesso às informações.	Alguns módulos do sistema de informação, principalmente compras, vendas, faturamento e contabilidade foram uniformizados. Os dados de todas as empresas também passaram a ser gerenciados de uma única central de dados.
2003	Em razão da extinção da barreira tributária existente no Estado gaúcho, manter a filial aberta na cidade de Barracão-RS passava a ser desnecessário.	Fechamento da filial por meio de alteração contratual e extinção das operações realizadas nesta unidade.
2003	Necessidade de aumento das vendas para o Estado do Paraná.	Abertura da filial da Foscasa em Curitiba-PR. Aluguel de um barracão na cidade de Curitiba-PR para operacionalização logística e constituição jurídica desta unidade.
2003	Oferecer aos atacados e varejistas um diferencial, além do fósforo, como forma de agregar valor às vendas.	Constituição e Instalação Construção de uma fábrica de velas, aproveitando uma parte das instalações da antiga fábrica de fósforos. Esta possuía boas instalações e contava com cerca de 30 funcionários para a fabricação dos produtos.

A ideia do negócio era ter um espaço físico diferenciado dos demais existentes, com possibilidade de alugar alguns espaços para outros segmentos, inclusive com a instalação de uma lanchonete e um cinema, inexistente há muito tempo na cidade. Além de um comércio varejista, também uma opção de lazer, com abertura em horários estendidos.

Inauguração da primeira loja supermercadista.

Finalização das obras e abertura oficial da loja. A obra ficou pronta em 2005, inaugurando-se uma loja inovadora e arrojada para a região, com espaço para lanchonete, cinema e salas comerciais para outras atividades.

Essa estruturação fez-se necessária para mensuração dos custos e resultados provenientes do transporte realizado para a Andrade Latorre e para as demais empresas do grupo, separando

Constituição da empresa Foscasa Transportes e Logística, a qual incorpora todo o quadro funcional envolvido com a entrega de mercadorias, e motoristas e ajudantes de motorista, que antes eram enquadrados na Foscasa Distribuição e Logística.

2007 tendo em que, para toda e prestação de serviço, passaria a ser emitido um conhecimento de transporte. Isso também possibilitaria prestação de serviços para outras empresas, podendo aumentar a receita.

Com a intenção de investir na produção de grãos, terras no estado de Tocantins, e também na possibilidade de outros investimentos na agroindústria.

Aquisição de área de terras no estado de Tocantins, constituição da Quéluz-Agroflorestal e Incorporação das Fazendas a esta nova

As dez propriedades de terras adquiridas ao longo do tempo, utilizadas para reflorestamento de pinus, localizadas na região do planalto catarinense e que, até então, estavam registradas em nome da Indústria de Fósforos Catarinense Ltda.,

	razão social.	foram incorporadas em uma nova razão social, criada logo após a aquisição de 1.000 hectares de terras no estado de Tocantins.
2008	A decisão de expansão do comércio varejista na cidade de Canoinhas foi tomada em razão da prosperidade que a região oferecia. A intenção era criar uma rede de supermercados de nível médio, aumentando o retorno dos investimentos.	Decisão de expansão do supermercado. Início das obras da primeira filial do supermercado. Foi realizado estudo de regiões prósperas para abrigar o investimento de uma segunda loja do Queluz Supermercado. O empreendimento foi construído com recursos próprios, corrigindo erros ocorridos com a primeira loja, tanto na estrutura quanto na organização e operacionalização.
2009	A decisão de expansão do comércio varejista na cidade de Canoinhas foi tomada em razão da prosperidade que a região oferecia. Ao mesmo tempo em que ocorria a construção desta loja, surge a oportunidade de compra de uma loja na cidade de Caçador.	Inauguração da primeira filial varejista na cidade de Canoinhas e aquisição da segunda filial na cidade de Caçador. A terceira loja da rede de supermercado foi adquirida de empresários tradicionais da cidade de Caçador, mas que não conseguiram mais levar os negócios adiante. O Grupo Queluz adquiriu todo o estoque da loja e reformou esta para adequar-se aos padrões aproximados daqueles já existentes nas duas lojas.
2010	A abertura do centro de distribuição se fez necessário em razão da rápida expansão da rede de supermercados, a fim de melhorar a logística e distribuição.	Abertura do centro de distribuição da rede de supermercados, na cidade de Curitiba, localização de toda a gestão administrativa foram fatores preponderantes para estruturá-lo na cidade de Curitiba em 2010, constituindo, assim, a terceira filial da empresa.

A abertura da terceira filial foi com o intuito de impedir a abertura de outras lojas do Supermercados, na cidade de Caçador, localizado na entrada principal da cidade e abertura de uma filial da Indústria de Fósforos. A Foscasa foram centralizadas na concentração das compras da rede de nos barracões da antiga fábrica de Foscasa, em razão dos benefícios tributários e com supermercados por meio de compra intuito de aumentar a barganha na compra. Em relação ao fósforo, a abertura da filial da Indústria de Fósforos Catarinense melhorar a logística e distribuição. Parnamirin-RN.

Motivados pela oportunidade momentânea e a localização estratégica para a expansão da rede de supermercados na cidade de Curitiba. Abertura da quarta filial Adquiriu-se um ponto comercial na entrada principal da cidade, onde já existia um estabelecimento do ramo supermercadista.

2013 cidade de Caçador-SC. Abertura de segunda filial da Indústria de Fósforos Catarinense Ltda. em Santana de Parnaíba-SP.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Após a identificação dos eventos estratégicos, estes foram analisados considerando o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) no qual se avaliou o determinismo ambiental e o voluntarismo envolvidos em cada um dos eventos, classificando-os conforme as respostas prestadas pelos respondentes.

4 RESULTADO E DISCUSSÕES

A empresa Indústria de Fósforos Catarinense Ltda., objeto de nosso estudo, localizada na cidade de Curitiba, no planalto serrano catarinense, como mostra a **figura 2**, foi um projeto que surgiu da iniciativa de alguns investidores de Curitiba e por meio de experiência que os Empresários 01 e 02 adquiriram trabalhando como funcionários em Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.3, set./dez. 2015.

outras empresas do segmento, nas cidades de São Paulo-SP e Irati-PR, nas décadas de 1950 e 1960. As mudanças ocorridas no decorrer de sua trajetória foram muito significativas, fazendo com que a marca *Queluz*, inicialmente remetida somente ao produto fósforo, migrasse para o segmento varejista.

Figura 2 - Localização da sede da *holding* Indústria de Fósforos Catarinense Ltda.



Fonte: IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Após análise das entrevistas realizadas, chegou-se aos eventos estratégicos vividos pela Indústria de Fósforos Catarinense em seu processo de adaptação. A forma demonstrada é através de listagem de eventos, ordenada cronologicamente, para facilitar a análise dos fenômenos.

Tabela 2 – Eventos Estratégicos do Processo de adaptação Estratégica do Grupo Econômico

Ano	Evento	Voluntarismo	Determinismo
1970	Constituição da empresa em Curitibaanos.	Alto	Baixo
1981	Empresário 04 pede dissolução da sociedade.	Alto	Baixo
1985	Decisão Judicial pela saída do sócio Empresário 04.	Alto	Baixo
1985	Empresário 05 passa a integrar o quadro administrativo da	Alto	Baixo

empresa.

1992	Constituição do Atacado Foscasa.	Alto	Alto
1997	Falecimento do diretor-fundador Empresário 01.	Alto	Alto
1998	Atacado Foscasa passa a atuar como distribuidor.	Alto	Baixo
1999	Início das obras da União Fosforeira.	Alto	Alto
1999	Abertura da filial da Foscasa na cidade de Barracão-RS.	Alto	Alto
2000	Automatização da equipe de vendas da Foscasa Distribuição.	Alto	Alto
2000	Organização das Rotinas Contábeis.	Alto	Alto
2002	Início da construção da primeira loja varejista.	Alto	Alto
2002	CPD de todas as empresas são interligados.	Alto	Baixo
2003	Fechamento da filial da Foscasa no RS.	Alto	Baixo
2003	Abertura da filial da Foscasa em Curitiba-PR.	Alto	Baixo
2003	Instalação da fábrica de velas.	Alto	Baixo
2005	Inauguração da primeira loja supermercadista.	Alto	Baixo
2007	Constituição da empresa Foscasa Transportes e Logística Ltda.	Alto	Baixo
2007	Constituição da Queluz-Agroflorestal.	Alto	Baixo
2008	Início das obras da primeira filial do supermercado.	Alto	Baixo
2009	Inauguração da primeira filial varejista na cidade de Canoinhas.	Alto	Baixo
2009	Aquisição da segunda filial na cidade de Caçador.	Alto	Baixo
2010	Abertura do Centro de Distribuição na cidade de Curitiba.	Alto	Alto
2012	Abertura da terceira filial da empresa Queluz Supermercados.	Alto	Baixo
2012	Abertura de filial da Indústria de Fósforos Catarinense Ltda.	Alto	Baixo

2013	Abertura da quarta filial da empresa Queluz Supermercados.	Alto	Baixo
-------------	--	------	-------

2013	Abertura de filial da Indústria de Fósforos Catarinense Ltda.	Alto	Baixo
-------------	---	------	-------

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

O surgimento da Indústria de Fósforos Catarinense Ltda. foi motivado pelo interesse de alguns empresários da região e, principalmente, pelo fato de os sócios fundadores, Empresário 01 e Empresário 02, conhecerem muito bem o ramo de fósforos, pois haviam trabalhado como empregados em indústrias em São Paulo, no Paraná e na instalação de uma fábrica na cidade vizinha, em São Cristóvão do Sul. Ambos sempre tiveram muita vontade de investir em algo próprio e, após alguns anos de residência na região, foram convidados por oito investidores da cidade de Curitiba para instalar uma indústria de fósforo, segmento este dominado por multinacional, detentora de 75% do mercado nacional da época. Esse fato demonstra a vontade e interesse de todos os sócios cotistas, apresentando, portanto, um alto grau de voluntarismo.

A empresa, até o ano de 1981, apresentava muitas dificuldades financeiras, e isto propiciou a saída de muitos membros do quadro societário. Em 1978, a empresa apresentava somente quatro sócios, sendo três diretores e um cotista. Cada um deles possuía 25% do capital. Nesta época houve uma desavença muito grande com um dos sócios, o Empresário 04, que tinha dificuldades de relacionamento e não pensava coletivamente. Então, os demais sócios resolveram retirá-lo da sociedade. Esse foi um momento delicado na história da empresa, pois o sócio pediu uma dissolução parcial da sociedade e a briga judicial se arrastou por anos. Em 1985, o processo encerrou e a sociedade ficou somente com três sócios. Permaneceram na sociedade o Empresário 01 e Empresário 02, que atuavam ativamente nos negócios, e o sócio cotista Empresário 03. A saída de um dos sócios da empresa foi um fato marcante na sociedade, ocasionada pelo voluntarismo dos sócios, no intuito de melhorar o relacionamento entre eles e, também, fazer com que o negócio prosperasse. Portanto, a direção da empresa, em 1981, ficou definida e composta por dois diretores, o Empresário 01 encarregado pela Diretoria Administrativa, e o Empresário 02, pela Diretoria Industrial.

Pela característica familiar, é natural que os descendentes passem a fazer parte da sociedade, motivando uma possível sucessão. Neste sentido, o filho do Diretor Administrativo da época, o Empresário 05, que já trabalhava na empresa há algum tempo, veio morar na cidade de Curitiba em março de 1985, depois de ter se formado em Administração, na Faculdade Mackenzie da cidade de São Paulo. Este fato ocorreu de forma natural e voluntária por parte de uma das famílias da sociedade, que já pensava na sucessão nos negócios.

O mercado de fósforo no país sempre foi muito concorrido e difícil para as empresas menores, que era o caso da Indústria de Fósforos Catarinense Ltda., e sofria muito com a descapitalização para compra de matéria-prima. Como o Empresário 05 veio para a empresa para assumir as atribuições que até então eram de seu pai, inclusive a parte comercial do negócio, este desejava investir em um atacado. Então, em 1992 montou-se a segunda empresa do grupo empresarial, a Comercial de Alimentos Foscasa Ltda. que, na época, nasceu com a ideia de Atacado Generalista, caracterizado por ter, em sua pauta de vendas, uma quantidade muito grande de produtos. Este tipo de negócio possui pauta de 3.000 a 5.000 itens. O negócio iniciou com a venda de refrigerantes, produtos de higiene e limpeza, e produtos alimentícios em geral. A intenção era vender todo o tipo de produtos dentro dessa natureza. O começo da empresa contou com o apoio de um vendedor de fósforo, que apresentava experiência na área de vendas, atuando na região de meio-oeste e planalto catarinense, e com um funcionário com experiência no varejo, que atuava na região serrana. A instalação dessa empresa foi por iniciativa do empresário 05, por meio de empréstimo da família para investir nesse novo negócio. O atacado era um grande negócio na época, em razão da inflação. Mesmo com pouca experiência no ramo e apresentando ineficiência operacional, os dois primeiros anos foram muito lucrativos. Pode-se considerar que o fato da instalação de um novo negócio deu-se, primeiro, pelo fato de que o ramo de fósforo já mostrava sinais de queda no consumo e, portanto, determinado pelo ambiente; segundo, pelo perfil empreendedor de um integrante da sociedade, que percebeu novas oportunidades de negócios.

No ano de 1997, o Empresário 01 falece e seu filho, o Empresário 05, que já estava a par dos negócios desde 1985, assume oficialmente, em contrato, a Diretoria Administrativa,

com ampla aceitação de todos da sociedade. Neste mesmo ano, o Atacado Foscasa já tinha se estruturado, criado uma equipe de vendas forte e passou a ganhar a confiança no mercado e, apesar de algumas dificuldades, sempre foi administrada com muita segurança. Atendia os municípios de todo o estado de Santa Catarina, principalmente planalto e meio-oeste catarinense, e alguns municípios do norte gaúcho. Mas a ideia de Atacado Generalista não estava sendo tão lucrativa. Foi então que a diretoria mudou a forma de atuação de empresa, passando para distribuidor de alimentos, com o objetivo de aumentar o volume de vendas em poucos produtos, focando em treinamento para o setor de vendas e atuando em parceria com Indústrias. Esta foi uma decisão estratégica voluntarista, pois a empresa poderia continuar como estava, mas cresceria muito menos, e os retornos seriam menores.

A Foscasa sempre foi muito forte na região do oeste catarinense e no planalto, porém, tinha certas restrições de entrada na região litorânea, e precisava expandir para outras regiões. A opção foi iniciar as vendas nos municípios do norte do estado do Rio Grande do Sul. Neste Estado, entretanto, existia uma situação criada pelo governo do estado para dificultar a entrada de produtos vindos de outros estados, principalmente de Santa Catarina. Toda empresa de Santa Catarina, ao vender mercadorias para clientes gaúchos, teria que recolher uma diferença de 5%, o que onerava o custo das mercadorias, trazendo competitividade perante os demais atacados do Rio Grande do Sul. Por este motivo, em 1999, a empresa abriu uma filial na cidade de Barracão, localizada no norte do Estado, para que pudesse tornar-se competitiva na região. Esse momento estratégico vivido pela empresa é visto como determinista, inicialmente, pelo fato de que Medidas Governamentais e regulamentadoras criaram uma situação desfavorável para que a empresa pudesse competir e expandir seu negócio na região. Em consequência disso, vê-se uma tomada de decisão proativa por parte da empresa, com a intenção de desviar os empecilhos para tal crescimento.

O momento da empresa, considerado pela diretoria como o mais importante durante toda a história do grupo empresarial, ocorreu também no ano de 1999. Uma das maiores empresas de fósforos do país, Indústria Andrade Latorre S.A., da cidade de Jundiáí, fundada em 1935, fabricante das marcas Argos e Guarani, em razão da queda considerável em sua produção, propôs uma parceria aos diretores da Indústria de Fósforos Catarinense

Ltda., para que pudessem aumentar a rentabilidade. Em contrapartida, o Empresário 05 fez algumas exigências em relação a este acordo. A Indústria de Fósforos Catarinense Ltda. construiria o barracão para abrigar a produção, e a Indústria Andrade Latorre S.A. traria todo o maquinário. Então, foi constituída outra sociedade por cotas de responsabilidade limitada, chamada União Fosforeira, com 50% do capital de cada empresa. A base funcional foi constituída por funcionários da Indústria de Fósforos Catarinense Ltda. Esta empresa, então, passou a produzir para as duas fosforeiras, cada uma com suas marcas já existentes. Para o *Grupo Queluz*, três pontos foram muito importantes a partir desse acontecimento. Primeiro, como a Indústria Andrade Latorre S.A. era uma das únicas empresas do setor que possuía madeira reflorestada, tanto o álamo como pinheiro, a aquisição de matéria-prima deixou de ser uma preocupação para a Indústria de Fósforos Catarinense Ltda. Segundo, o tempo de dedicação dos diretores a outros negócios aumentou, podendo focar em outras problemáticas e em novos investimentos. Terceiro, a Foscasa passou a transportar os produtos acabados de Curitiba a Jundiaí, e trazer a matéria-prima utilizada pela União Fosforeira Ltda. Visualizou-se, então, um novo *nicho de mercado*¹. Inicialmente esse fato também foi determinado pelas condições ambientais, sinalizadas pela baixa de consumo de fósforo e, prontamente, decisões empreendedoras foram feitas a fim de fazer o negócio prosperar, também pelo fato de que a Indústria de Fósforos Catarinense, já estabilizada financeiramente, poderia ter deixado a situação como estava. A parceria foi fechada com uma empresa que era três vezes maior que a Indústria de Fósforos Catarinense Ltda. A partir deste momento, a Indústria de Fósforos Catarinense Ltda. passou a ser uma *holding* das demais empresas, pois que fazia parte do quadro social de todas as demais empresas. A ideia de *Grupo Queluz* foi estabelecida a partir deste momento.

Desde então, os investimentos e estratégias da diretoria do Grupo Queluz foram destinados para a segunda empresa, a Foscasa Distribuição. O objetivo passou para a melhoria dos processos internos, buscando agilidade no faturamento e entrega, bem como a redução de custos logísticos. Neste intuito, no ano de 2000, a equipe de vendas foi automatizada com a aquisição de 40 *palmtops*. Este tipo de equipamento era capaz de executar todas as funções básicas, como processamento de textos, planilhas, coleta de

¹ *Nichos de mercado* são segmentos ou públicos cujas necessidades particulares são pouco exploradas ou inexistentes.

dados, acesso à internet e comunicadores de texto. O investimento foi de aproximadamente R\$ 120.000,00. Tal aquisição proporcionou à equipe de vendas acesso a toda a pauta de vendas, acompanhamento de cobrança na hora da venda, recebimento de informações da empresa, tais como promoções e alterações de preço de venda. Essa decisão surgiu da necessidade de acompanhar o mercado, pois os concorrentes já tinham implantado essa tecnologia. Considera-se, portanto, que o ambiente externo ocasionou a tomada dessa decisão, pois se isso não acontecesse, a empresa correria o risco de perder sua agilidade e sua competitividade diante dos concorrentes.

No mesmo ano ocorreram mudanças significativas, em termos operacionais, nas empresas existentes até o momento. A necessidade de profissionalizar a contabilidade, a exigência da Receita Federal e Estadual para enviar as obrigações acessórias por meio eletrônico e de manter demonstrações e informações contábeis em meios magnéticos, além de um processo tributário que a empresa recebera fizeram com que a diretoria buscasse, no mercado, uma empresa de auditoria contábil, com **know-how**². Decidiu-se pela contratação de uma empresa de Chapecó, e também se optou por mudar o Sistema de Informação das empresas, principalmente da Foscasa. Essa empresa possuía alguns contadores e advogados, que deram início à informatização das rotinas contábeis. Contudo, ao longo do tempo, eles passaram a prestar consultoria tributária e jurídica, consultoria de processos internos e assessoria administrativa. Desta forma, foram fundamentais para organização de todas as demais empresas que estavam por vir, pois as informações contábeis e financeiras passaram a ser muito mais confiáveis. Portanto, essa foi uma decisão impulsionada pela pressão do ambiente externo, especificadamente dos Órgãos Fiscalizadores de Tributos. Mas a estratégia em contratar uma empresa especializada em auditoria e consultoria contábil é determinada pelo voluntarismo de sua diretoria, até mesmo pelas elevadas despesas mensais para manter tal serviço.

Logo após a instalação da União Fosforeira, no ano de 2002, os diretores resolveram constituir uma fábrica de velas em um dos barracões que eram utilizados anteriormente pela Indústria de Fósforos Catarinense. Este negócio surgiu da necessidade de oferecer, aos atacados e varejistas, outro produto, além do fósforo. A fábrica possuía uma boa instalação

² **Know-how** é um termo utilizado para descrever o conhecimento prático sobre como fazer alguma coisa. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.3, set./dez. 2015.

e, no início, contava com aproximadamente 30 funcionários, mas é um ramo com baixa rentabilidade e enfrenta muitos problemas comerciais, pois a maioria dos concorrentes trabalha na informalidade. Porém, a intenção era conquistar novos clientes e fidelizar os já existentes, oferecendo um produto agregado. Em questões estratégicas, foi uma necessidade sentida no mercado consumidor; porém, a decisão foi gerada pela iniciativa empreendedora em buscar maior rentabilidade para o segmento fosforeiro e fazer com que os negócios pudessem prosperar ainda mais.

Em 2003, a Foscasa Distribuição, por decisão única da diretoria, fecha a filial localizada no Rio Grande do Sul, pois a barreira tributária existente no estado extinguiu-se, sendo desnecessário tal custo para a empresa em manter a filial aberta na cidade de Barracão-RS. Na mesma época, a empresa abriu uma filial em um barracão alugado, na cidade de Curitiba, no estado do Paraná, com intuito de aumentar as vendas para este estado. Foi uma decisão voluntária da diretoria para crescimento da empresa. Neste mesmo ano, a CPD (Central de Processamento de Dados) foi centralizado e os sistemas de informação existentes no Grupo Empresarial foram interligados. Em qualquer uma delas, poderia se ter acesso a todas as outras em tempo real. Houve, também, a implantação de comunicadores de texto entre os diversos setores administrativos das organizações. Esta decisão é considerada voluntária por parte da diretoria, visto que era uma necessidade interna, porém, não obrigatória.

Desde a década de 90, os diretores já estavam cientes da queda do consumo de fósforo, em razão de tecnologias substitutas, e da queda do número de fumantes. Neste sentido, um dos objetivos era o crescimento, migrando para outras áreas. Como a principal atividade da empresa estava centrada no segmento madeireiro, cogitou-se, de 1998 a 2001, em investir na produção de *Clear block*, que são peças de madeira limpa, utilizadas na fabricação de molduras, rodapés, aduelas, alisares, esquadrias e outros acabamentos. Porém, havia o interesse em investir no ramo varejista. Após tentativa frustrada de comprar uma rede de supermercados da região, em 2002, iniciou-se a construção, com recursos próprios, da primeira loja de supermercados, de razão social SQ Supermercados Ltda., e nome fantasia Queluz Supermercados, localizada na cidade de Curitiba. Esta obra ficou pronta em 2005, inaugurando-se uma loja inovadora e arrojada para a região. A ideia do

negócio era ter um espaço físico diferenciado dos demais existentes, com possibilidade de alugar alguns espaços para outros segmentos, inclusive com a instalação de uma lanchonete e um cinema, inexistente há muito tempo na cidade. Além do comércio varejista, era uma opção de lazer, com abertura em horários diferenciados, inclusive aos domingos. Essa decisão de investimento, inicialmente, foi provocada pela queda de consumo do fósforo, que era uma preocupação inicial do grupo de empresas. Contudo, percebe-se que há um significativo voluntarismo da diretoria para o investimento nesse segmento.

Em 2006 ocorre o falecimento do Empresário 02, e o Empresário 06, que já trabalhava como gerente da União Fosforeira, passou a assumir a direção industrial da empresa, mantendo, desta forma, a sucessão familiar. Com a instalação de mais uma unidade empresarial, o *Grupo Queluz* consolida-se como um grupo empresarial forte na região. No ano de 2007 alguns fatos também foram importantes dentro do contexto histórico estratégico. As dez propriedades de terras adquiridas ao longo do tempo, que eram utilizadas para reflorestamento de pinus, localizadas na região do planalto catarinense, até então estavam registradas em nome da Indústria de Fósforos Catarinense Ltda., foram incorporadas a nova razão social, criada logo após a aquisição de 1.000 hectares de terras no estado de Tocantins. A aquisição do terreno localizado na região central do país ocorreu por iniciativa de sua diretoria em investir na pecuária e reflorestamento de eucalipto, haja vista que é uma região inexplorada, conseqüentemente, com investimentos muito baixos.

Nesse mesmo ano, criou-se outra razão social, denominada Foscasa Transportes e Logística Ltda., que incorpora todo o quadro funcional envolvido com a entrega de mercadorias, motoristas e ajudantes de motorista que, antes, faziam parte do quadro funcional da Foscasa Distribuição e Logística Ltda. Essa estruturação fez-se necessária para mensuração dos custos e resultados provenientes dos transportes realizados para a Indústria Andrade Latorre e para as demais empresas do grupo, pois, para toda prestação de serviço, haveria a emissão de conhecimento de transporte. Isto também possibilitaria a prestação de serviços para outras empresas, podendo aumentar a receita. As decisões ocorridas nesse ano foram de livre iniciativa da diretoria, sempre buscando aumentar a rentabilidade das empresas, além de novas alternativas de expansão e diversificação. Esse ano foi

considerado, pela diretoria, um dos melhores de toda a história do grupo empresarial. Todas as empresas fecharam o ano com lucratividade.

Passados três anos da implantação da primeira loja do supermercado e com certo aprendizado, a diretoria do *Grupo Queluz* decide investir ainda mais neste segmento. Foram feitos alguns estudos na região e resolveram construir a segunda loja da rede na cidade de Canoinhas-SC, norte do estado catarinense, nos mesmos moldes da matriz. Além disso, na fase final de construção desse mesmo mercado, a diretoria consegue fechar a aquisição de uma loja na cidade de Caçador-SC, no meio-oeste catarinense, que há tempos encontrava-se em negociação. Portanto, uma loja foi inaugurada em setembro e a outra em novembro de 2009. Com a expansão rápida da rede de supermercados, houve a necessidade de instalação de um centro de distribuição para facilitar a logística dessas unidades. A ociosidade de barracões na antiga fábrica de fósforos, que já abrigava algumas mercadorias do grupo, e a localização de toda a gestão administrativa foram fatores preponderantes para estruturar o centro de distribuição na cidade de Curitiba em 2010, constituindo, assim, a terceira filial da empresa.

A partir do ano de 2010, os esforços foram centrados na reestruturação dos processos internos da rede de supermercados e solidificação das lojas existentes. Neste intuito, em 2012 foi adquirido outro ponto comercial na cidade de Caçador, localizado na entrada principal da cidade, com o objetivo de impedir a abertura de outras lojas do ramo na cidade. Neste mesmo período, aproveitando os benefícios tributários e a condição de fazer parte de um grupo econômico, as compras desta rede passaram a ser realizadas por meio da Foscasa Distribuição e Logística Ltda, o que aumentou o poder de barganha. Já em 2013, motivados pela oportunidade momentânea de adquirir um ponto onde havia anteriormente uma empresa do mesmo segmento, e com localização estratégica da cidade, foi adquirido outro ponto comercial supermercadista na cidade de Curitiba.

Paralelamente, em ambos os anos, o *grupo econômico* também instalou dois centros de distribuição da Indústria de Fósforos Catarinense. O primeiro na cidade de Parnamirim, no estado do Rio Grande do Norte, e outro na cidade de Parnaíba, em São Paulo. Estes dois eventos foram cuidadosamente estudados a fim de melhorar a logística e distribuição dos produtos em regiões estratégicas para a empresa.

Com base nos eventos elencados anteriormente e retratados de forma sintética na **Tabela 2**, montou-se a **Tabela 3**, com quatro períodos estratégicos, vistos como espaços de tempo com características distintas entre si. Cada um deles é representado por um evento inicial estratégico de forte impacto.

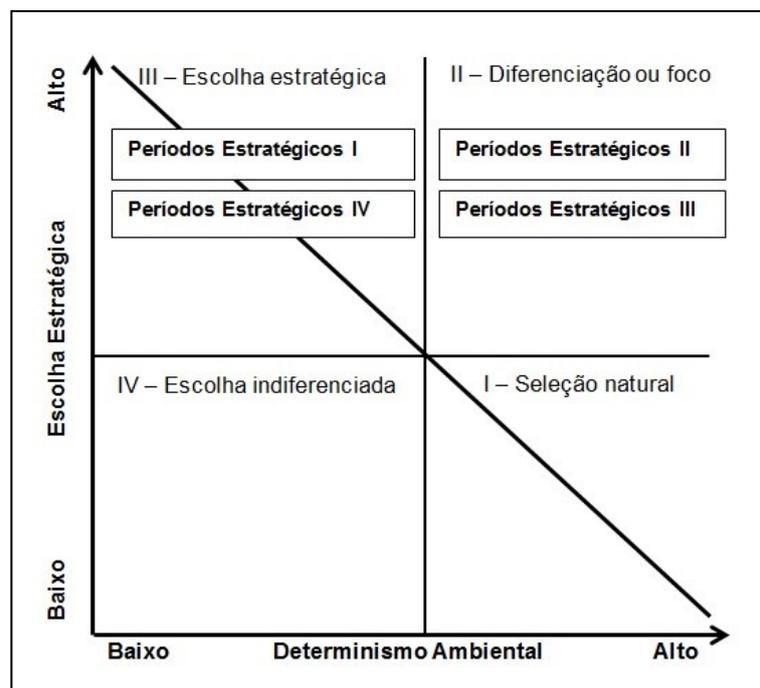
Tabela 3 – Períodos do Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Queluz

Descrição do período	Períodos	Evento estratégico inaugural do período	Características predominantes das decisões
Consolidação da Indústria Fosforeira	1970 – 1992	Constituição da empresa em Curitiba	Elevado voluntarismo
Investimento no Segmento Atacadista	1992 – 1999	Constituição do Atacado Foscasa	Elevado Voluntarismo e Determinismo
Solidificação do Grupo Econômico	1999 – 2005	Início das obras da União Fosforeira, <i>joint venture</i> criada juntamente com o Grupo Latorre de São Paulo	Elevado Voluntarismo e Determinismo
Investimento no Segmento Varejista	2005 – 2013	Inauguração da primeira loja supermercadista	Elevado Voluntarismo

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

O primeiro período estratégico foi caracterizado como essencialmente voluntarista, tendo em vista que, a partir do vasto conhecimento de seus principais fundadores, somados à iniciativa empreendedora, foram determinantes para a constituição e solidificação da Indústria de Fósforos Catarinense Ltda. Apesar das dificuldades iniciais na obtenção de recursos financeiros e materiais, bem como a força da concorrência dominante de multinacionais, esse período enquadra-se no quadrante II do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985).

Figura 3 – Eventos estratégicos segundo o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985)



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A queda progressiva do consumo de fósforos no Brasil, fato claramente provocado pelo ambiente externo, ou seja, caracterizado pelo determinismo ambiental, foi preponderante para que a coalizão dominante da empresa pensasse na diversificação de produtos ou em investimentos em outros negócios. Concretiza-se, então, a instalação de uma empresa do ramo atacadista denominada Foscasa Distribuição e Logística Ltda. Apesar de, inicialmente, apresentar algumas objeções dos demais sócios e de certas tentativas frustradas de expansão desta empresa específica, a mesma apresentou grandes resultados, principalmente nos primeiros anos de existência, devido à alta da inflação. O *feeling*³ comercial e o espírito empreendedor foram decisivos para a prosperidade nesse segmento

³ *Feeling*: ter visão, enxergar uma boa oportunidade.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.3, set./dez. 2015.

e, também, para a consolidação de uma nova empresa do grupo econômico. Foi neste sentido que se buscou fechar um acordo com o Grupo Latorre, de São Paulo, para a criação de outra sociedade limitada, denominada União Fosforeira Ltda. Este fato foi percebido pelo entrevistado como uma das ações estratégicas de maior significância para o grupo econômico denominado informalmente como *Grupo Queluz* que, a partir desse momento, começa a ser solidificado como tal. O ocorrido foi impulsionador por três razões específicas: resolveu o problema da falta de matéria-prima advinda do Grupo Latorre, tempo e dedicação para outros negócios e o aproveitamento logístico em favor da Foscasa Distribuição e Logística Ltda., no retorno dos produtos distribuídos na região de São Paulo. Portanto, o segundo e terceiro períodos podem ser alocados no Quadrante II do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), por apresentar elevado determinismo motivado pela queda de consumo do produto essencial; porém, houve uma ação de elevado voluntarismo em perceber novas oportunidades de negócios.

O investimento no segmento varejista na região do planalto serrano e norte catarinense, com a criação e solidificação na implantação da rede de supermercados, resume o último período estratégico do grupo econômico, proveniente da ⁴*holding* Indústria de Fósforos Catarinense Ltda. Este período foi caracterizado pela implantação da matriz em Curitiba e filial em Canoinhas, construídas e instaladas em prédios próprios e, também, com a compra de três pontos locados, dois na cidade de Caçador e um na cidade de Curitiba. Outro fato importante desse período é centralizar as compras efetuadas para a rede através de outra empresa do grupo, a Foscasa Distribuição e Logística Ltda. Pode-se considerar este quarto período como predominantemente voluntarista, classificado no quadrante II do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), caracterizado como adaptação com restrições, no qual a organização se adapta através da diferenciação para com seus concorrentes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado neste trabalho teve como objetivo analisar o processo de adaptação estratégica de uma indústria de fósforo, utilizando a perspectiva contextualista-

⁴ **Holding** administra e possui a maioria das cotas das empresas componentes de um determinado grupo. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.3, set./dez. 2015.

processual definida por Pettrigrew (1987), e o modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985), classificando os eventos e períodos estratégicos da *holding*.

Apesar das dificuldades do ramo fosforeiro provocadas pelo determinismo ambiental, o voluntarismo sobrepõe fortemente estas barreiras no período estratégico I, resultando na solidificação da atividade principal do grupo de empresários. Isso também se confirma no período estratégico IV, onde se consolidam os investimentos deste grupo empresarial no ramo varejista. Em ambos os momentos há uma sobreposição forte do voluntarismo, fruto da pro-atividade advinda da coalizão dominante. Nos períodos II e III, percebe-se uma forte influência do determinismo ambiental, fazendo com que a atuação de seus agentes seja pressionada de forma mais efetiva. Mesmo com a forte pressão provocada pelo ambiente, o voluntarismo também se faz presente em intensidade aproximada, em razão dos esforços para investimento no segmento atacadista e a consolidação do grupo empresarial ao estabelecer novas parcerias para manter o ramo fosforeiro competitivo. Corroborando, portanto, com a afirmação de Hrebiniak e Joyce (1985), de que o determinismo e voluntarismo ambiental estão em um mesmo *continuum* pois, ao mesmo tempo em que há uma pressão do ambiente externo, as respostas voluntaristas são possíveis ou até necessárias para a sobrevivência dos negócios. Percebem-se inúmeros fatores determinísticos, mas o voluntarismo transformou tais situações em vantagem competitiva para o Grupo Empresarial. Assim, mesmo reconhecendo a importância do determinismo ambiental na adaptação da firma, percebe-se a possibilidade da escolha do gestor, muitas vezes ocorrendo de maneira concomitante e concorrente ao determinismo.

A possibilidade de identificação de eventos caracterizados por elevados determinismo e voluntarismo demonstra a complexidade da realidade organizacional e a dificuldade de abordagens teóricas parciais explicarem a adaptação e mudança das organizações ao longo do tempo. Disto implica que, quando se intenta explicar estes fenômenos, seria recomendável que os pesquisadores utilizassem ao menos duas abordagens distintas, para que seja possível captar tanto as influências do ambiente, quanto as influências da capacidade de escolha do gestor. O fato da coleta de dados ter sido baseada na visão de somente um dos diretores do grupo empresarial pode ser considerada uma limitação deste estudo, pois pode haver uma parcialidade da percepção da realidade.

No entanto, há um fato atenuante que determinou esta escolha metodológica, pois um dos informantes utilizados é aquele que detinha mais informações acerca de toda a história do grupo empresarial. A coleta de dados realizada em um único momento histórico também é entendida como um fato limitador deste estudo.

Para trabalhos futuros sugere-se que a metodologia aplicada neste estudo seja realizada em outra empresa do mesmo segmento fosforeiro, que se localiza na cidade vizinha a esta, São Cristóvão do Sul, a fim de traçar uma análise comparativa, pois possuem características e tempo de atividade semelhantes, que poderiam corroborar com os estudos de adaptação estratégica, avaliando a presença do voluntarismo do gestor concomitante ao determinismo do ambiente.

REFERÊNCIAS

AUGUSTO, P. M., MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Aquisição de empresas e mudança organizacional: estudo comparativo de casos**. Foz do Iguaçu, Anais do 23º ENANPAD (Área temática - Organizações), 1999.

BATAGLIA, W.; FRANKLIN, M. A.; CALDEIRA, A.; SILVA, A. A. da. Implicações das teorias ambientais para a administração estratégica. **Revista Gestão.org**. v. 7, n. 3, p. 314 - 330, 2009.

CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R.; VIANNA, S. L. G. Determinismo e voluntarismo na adaptação estratégica: o caso de uma empresa de varejo. **Revista Base**. v. 8, n. 4, p. 286 - 299, 2011. doi: 10.4013/base.2011.84.02.

CHILD, J. **Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment**: retrospecto and prospect. *Organization Studies*, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1972.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: Clegg et al. (org.) **Handbook de estudos organizacionais**, v.1, p.105-136. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo, Atlas, 2000.

GAVETTI, G.; LEVINTHAL, D.A.; RIVKIN, J.W. Response to Farjoun's 'Strategic making, novelty, and analogical reasoning – commentary on Gavetti, Levinthal, and Rivkin (2005). **Strategic Management Journal**, 29:1017-1021, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.691>. Acesso em: nov, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2014.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**. V. 35, n. 3, p. 20 – 29, 1995.

GONÇALVES, S. A.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Mudança organizacional: institucionalização e cognição na análise do caso da Companhia Paranaense de Energia. Foz do Iguaçu, **Anais do 23º ENANPAD** (Área Temática – Organizações), 1999.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégica. In: MONTGOMERY, C. A; PORTER M. E. (org.). **Estratégica: a busca da vantagem competitiva** Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1998.

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

LACOMBE, F. J. M. HEILBORN, G. L. J. **Administração, princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da. **Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais**. In VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo, Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C., FONSECA, V. S. da, FERNANDES, B. H. Rocha Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações. Foz do Iguaçu, **Anais do 23º ENANPAD** (Área temática - Organizações), 1999.

MARION FILHO, P. J.; DALLA CORTE, V. F. As estratégias das indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 3, n. 2, jul./dez. 2010.

MENDONÇA, J. R. C. de; VIEIRA, M. M. F. Fundamentos para análise do downsizing como estratégia de mudança organizacional. Porto Alegre, **Revista Eletrônica de Administração**, Edição 9, v. 5, n. 5, ISSN 1413-2311, abril 1999.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo, Atlas, 2000.

MÜLLER, L. B., VIEIRA, M. M. F. Rotinas Organizacionais Defensivas: um estudo sobre as formas de manifestação durante um processo de mudança organizacional. Foz do Iguaçu, **Anais do 23º ENANPAD** (Área temática - Recursos Humanos), 1999.

PETTIGREW, A.M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. :649-670, 1987. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x>. Acesso em: nov, 2015.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 8ª edição, Rio de Janeiro, LTC, 1999.

ROND, M.D.; THIETART, R.A. Choice, chance, and inevitability in strategy. **Strategic Management Journal**, 28, p. 535-551. 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.602> Acesso em: nov, 2015.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.3, set./dez. 2015.

SMINIA, H.; ROND, M. Context and Action in the Transformation of Strategy
Scholarshipjoms. **Journal of Management Studies**. v. 49, n. 7, 2012. doi: 10.1111/j.1467-
6486.2012.01059.x.

TODARO, M. E. C; OLIVEIRA, K. K.; A concepção de estratégias em empresas
empreendedoras: um estudo de caso na MEMPS Ltda. **Revista Eletrônica de Estratégia e
Negócios**, Florianópolis, v. 1, n. 1, jan./jun. 2008.

TOLFO, S.; PICCINI, V.; GUIMARÃES, V. Trabalho, inovação e participação: um estudo
multicase em empresas do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul. Foz do Iguaçu, **Anais
do 23º ENANPAD** (Área temática - Administração de Ciência e Tecnologia), 1999.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**; tradução Cid Knipel
Moreira; revisão técnica Laura Zaccarelli. São Paulo, Saraiva, 1999.