

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

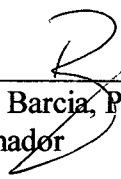
O ESTUDO DA MUDANÇA ESTRATÉGICA  
ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS  
DE CONSTRUÇÃO DE EDIFICAÇÕES:  
UM CASO EM FLORIANÓPOLIS

RODRIGO BANDEIRA DE MELLO


*Florianópolis — Santa Catarina — Brasil*  
1997

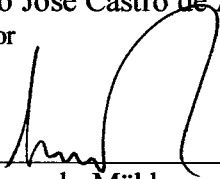
# O ESTUDO DA MUDANÇA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO DE EDIFICAÇÕES : UM CASO EM FLORIANÓPOLIS

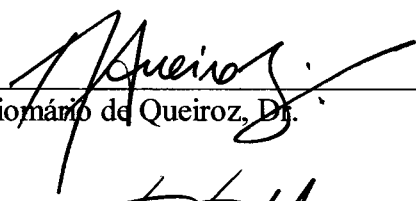
Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre, Especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

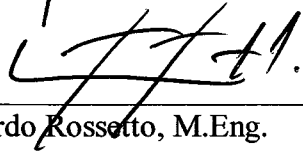
  
\_\_\_\_\_  
Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador

Banca Examinadora:

  
\_\_\_\_\_  
Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer pol.  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Luiz Fernando Mählmann Heineck, Ph.D.  
Membro

  
\_\_\_\_\_  
Antônio Diomário de Queiroz, Dr.  
Membro

  
\_\_\_\_\_  
Carlos Ricardo Rossetto, M.Eng.  
Membro

*“As habilidades gerenciais necessárias para implementar mudanças certamente não se adequam às concepções simplistas de um processo racional pois se utilizam de um amplo leque de habilidades políticas.”*

*Andrew M. Pettigrew*

**A DEUS.**  
Aos meus pais.  
Às minhas irmãs.  
Aos meus amigos.  
Aos meus colegas.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo que me tem concedido.

À minha família, pela compreensão, confiança e apoio incondicional.

Ao professor Cristiano J. C. A. Cunha, Dr. rer pol., pela sua amizade, confiança e orientação desse trabalho.

Ao professor Luiz Fernando M. Heineck, Ph.D., pela sua amizade e pelas suas valiosas contribuições ao longo do meu curso de mestrado e para a realização deste trabalho.

A todos os meus amigos, presentes e distantes, em especial a Rosilene Marcon, pela sua motivação e apoio.

Aos integrantes do Núcleo de Estudos Estratégicos (NEST), em especial a Ricardo Rossetto e Graciella Martignago, cujos trabalhos foram fontes valiosas para a realização desta pesquisa.

Aos funcionários da Secretaria da Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em especial a Neiva Gasparetto e a Rosângela Della Vechia.

Aos demais colegas.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade oferecida.

Ao CNPq, pelo auxílio financeiro.

Às empresas Almeida Pedroso, na pessoa do seu diretor geral Dr. Cid Pedroso Jr., pela abertura e receptividade na condução do estudo de caso.

A todas as demais pessoas que de alguma maneira auxiliaram na concretização deste trabalho.

# SUMÁRIO

---

<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>IX</b>
-------------------------	-----------

---

<b>LISTA DE QUADROS</b>	<b>X</b>
-------------------------	----------

---

<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>XI</b>
-------------------------	-----------

---

<b>LISTA DE GRÁFICOS EM ANEXO</b>	<b>XII</b>
-----------------------------------	------------

---

<b>LISTA DE SIGLAS</b>	<b>XIII</b>
------------------------	-------------

---

<b>RESUMO</b>	<b>XIV</b>
---------------	------------

---

<b>ABSTRACT</b>	<b>XV</b>
-----------------	-----------

---

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
-------------------	----------

---

<b>1.1 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA</b>	<b>1</b>
---------------------------------------	----------

<b>1.2 OBJETIVOS</b>	<b>4</b>
----------------------	----------

1.2.1 OBJETIVO GERAL	4
----------------------	---

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
-----------------------------	---

<b>1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA</b>	<b>5</b>
-----------------------------------	----------

<b>1.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA</b>	<b>8</b>
-----------------------------------	----------

---

<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>9</b>
------------------------------	----------

---

<b>2.1 O ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>9</b>
--------------------------------------	----------

<b>2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL</b>	<b>11</b>
------------------------------------	-----------

<b>2.3 MUDANÇA AMBIENTAL</b>	<b>13</b>
------------------------------	-----------

<b>2.4 ESTRATÉGIA</b>	<b>14</b>
-----------------------	-----------

2.4.1 A HIERARQUIA ESTRATÉGICA	18
--------------------------------	----

2.4.1.1 A estratégia de <i>marketing</i>	19
--	----

2.4.1.1.1 Estratégia de <i>marketing</i> na ICCSE	26
2.4.1.2 A estratégia financeira	29
2.4.1.2.1 A estratégia financeira na ICCSE	30
2.4.1.3 A estratégia de produção	31
2.4.1.3.1 A estratégia de produção na ICCSE	34
2.4.1.4 O relacionamento entre as decisões funcionais e não-funcionais	39
<b>2.5 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>41</b>
2.5.1 A PERSPECTIVA DA ESCOLHA ESTRATÉGICA	42
<b>2.6 MUDANÇA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL</b>	<b>44</b>
<b>2.7 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENAS EMPRESAS</b>	<b>45</b>

## **METODOLOGIA** **48**

<b>3.1 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA</b>	<b>48</b>
3.1.1 PESQUISA CONTEXTUAL-PROCESSUAL	51
3.1.1.1 O processo	52
3.1.1.2 O contexto	53
3.1.1.3 O conteúdo	54
<b>3.2 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA</b>	<b>55</b>
<b>3.3 DESIGN DA PESQUISA</b>	<b>57</b>
<b>3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>57</b>
3.4.1 COLETA E TIPOS DE DADOS UTILIZADOS	58
3.4.2 CONFIABILIDADE DOS DADOS COLETADOS	59
3.4.3 ANÁLISE DOS DADOS	60

## **O AMBIENTE DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL** **66**

<b>4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL</b>	<b>67</b>
4.1.1 O SUBSETOR EDIFICAÇÕES	68
<b>4.2 A ICCSE E A MUDANÇA</b>	<b>70</b>
<b>4.3 A EVOLUÇÃO DO AMBIENTE DA ICCSE NO BRASIL</b>	<b>71</b>
4.3.1 PERÍODO DE 1964 A 1968: CRIAÇÃO DO SFH	72
4.3.2 PERÍODO DE 1968 A 1973: O MILAGRE BRASILEIRO	73
4.3.3 PERÍODO DE 1973 A 1980: CRESCIMENTO E ENDIVIDAMENTO EXTERNO	75
4.3.4 PERÍODO DE 1980 A 1984: RECESSÃO	77
4.3.5 PERÍODO DE 1984 A 1986: OS ANOS DE RECUPERAÇÃO E O PLANO CRUZADO	79
4.3.6 PERÍODO DE 1986 A 1993: ESTAGFLAÇÃO PÓS-CRUZADO E O PLANO COLLOR	81
4.3.7 PERÍODO DE 1993 A 1997: O PLANO REAL E A ESTABILIDADE ECONÔMICA	86
<b>4.4 A EVOLUÇÃO DO AMBIENTE DA ICCSE NA CIDADE DE FLORIANÓPOLIS</b>	<b>89</b>

## **A MUDANÇA ESTRATÉGICA NA ALMEIDA PEDROSO** **93**

<b>5.1 CARACTERIZAÇÃO ATUAL DA EMPRESA</b>	<b>93</b>
<b>5.2 PERÍODOS IMPORTANTES DA MUDANÇA ESTRATÉGICA NA ALMEIDA PEDROSO</b>	<b>94</b>
<b>5.3 A MUDANÇA ESTRATÉGICA NA ALMEIDA PEDROSO</b>	<b>95</b>
5.3.1 PERÍODO 1: ENTRADA E CRESCIMENTO NO MERCADO DE FLORIANÓPOLIS	95
5.3.2 PERÍODO 2: BUSCA DE OPORTUNIDADES	105
5.3.3 PERÍODO 3: REESTRUTURAÇÃO E CRESCIMENTO	116

5.3.4 PERÍODO 4: REORGANIZAÇÃO E ENFRENTAMENTO DA CRISE	133
<b>5.4 SÍNTESE DO ESTUDO DE CASO</b>	<b>140</b>
5.4.1 SÍNTESE DA ESTRATÉGIA DE <i>MARKETING</i>	141
5.4.2 SÍNTESE DA ESTRATÉGIA FINANCEIRA	141
5.4.3 SÍNTESE DA ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO	142
5.4.4 O INTER-RELACIONAMENTO ENTRE AS FUNÇÕES	142
<b>CONSIDERAÇÕES GERAIS</b>	<b>145</b>
6.1 CONCLUSÕES	145
6.2 RECOMENDAÇÕES	152
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>154</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>162</b>



# LISTA DE FIGURAS

---

Figura II.1 - Tipologia de Emery & Trist <i>apud</i> Miles (1980)	14
Figura II.2 - Tipologia de Mintzberg e McHugh (1985)	16
Figura II.3 - Matriz de Ansoff	23
Figura III.1 - Análise do processo da mudança em seu contexto	52
Figura III.2 - Modelo do <i>framework</i> utilizado na pesquisa	63
Figura III.3 - Modelo detalhado do <i>framework</i> utilizado na pesquisa	63
Figura III.4 - Exemplo de preenchimento do <i>framework</i> utilizado na pesquisa	63
Figura III.5 - <i>Framework</i> expandido da estratégia de produção	65
Figura V.1 - <i>Framework</i> expandido da estratégia de <i>marketing</i> até o período 1	99
Figura V.2 - <i>Framework</i> expandido da estratégia financeira até o período 1	101
Figura V.3 - <i>Framework</i> expandido da estratégia de produção até o período 1	102
Figura V.4 - <i>Framework</i> até o período 1	103
Figura V.5 - <i>Framework</i> expandido da estratégia de <i>marketing</i> até o período 2	110
Figura V.6 - <i>Framework</i> expandido da estratégia financeira até o período 2	112
Figura V.7 - <i>Framework</i> expandido da estratégia de produção até o período 2	113
Figura V.8 - <i>Framework</i> até o período 2	115
Figura V.9 - <i>Framework</i> expandido da estratégia de <i>marketing</i> até o período 3	126
Figura V.10 - <i>Framework</i> expandido da estratégia financeira até o período 3	128
Figura V.11 - <i>Framework</i> expandido da estratégia de produção até o período 3	129
Figura V.12 - <i>Framework</i> até o período 3	131
Figura V.13 - <i>Framework</i> expandido da estratégia de <i>marketing</i> até o período 4	137
Figura V.14 - <i>Framework</i> expandido da estratégia financeira até o período 4	137
Figura V.15 - <i>Framework</i> expandido da estratégia de produção até o período 4	138
Figura V.16 - <i>Framework</i> até o período 4	139
Figura V.17 - <i>Framework</i> do estudo de caso	143
Figura V.18 - O inter-relacionamento das funções e seu grau de importância	143
Figura VI.1 - Esquema de formulação de estratégias e adaptação estratégica	151

# LISTA DE QUADROS

---

Quadro II.1 - Variáveis de segmentação propostas por Kotler (1980)	22
Quadro II.2 - Variáveis de segmentação propostas por Corey (1992)	22
Quadro II.3 - Variáveis de segmentação de mercado para ICCSE	26
Quadro II.4 - Questões relativas à estratégia de finanças	29
Quadro II.5 - Quadro de referência para pesquisa do conteúdo da estratégia financeira na ICCSE	31
Quadro II.6 - Conteúdo da estratégia de produção: questões estruturais e infra-estruturais do sistema produtivo	33
Quadro II.7 - Quadro de referência para pesquisa do conteúdo da estratégia de produção na ICCSE	36
Quadro II.8 - O relacionamento entre as decisões funcionais e não-funcionais	40
Quadro III.1 - Tipos de mudança	55
Quadro III.2 - Principais definições utilizadas pelo <i>framework</i>	61
Quadro III.3 - Dimensões da mudança estratégica utilizadas no <i>framework</i>	62
Quadro IV.1 - Planos de estabilização e seus formuladores de 1985 até o Plano Real	82
Quadro V.1 - Períodos e eventos críticos da mudança na Almeida Pedrosa	95
Quadro V.2 - Ambiente objetivo <i>versus</i> respostas estratégicas no período 1	99
Quadro V.3 - Ambiente objetivo <i>versus</i> respostas estratégicas no período 2	109
Quadro V.4 - Ambiente objetivo <i>versus</i> respostas estratégicas no período 3	125
Quadro V.5 - Ambiente objetivo <i>versus</i> respostas estratégicas no período 4	136
Quadro V.6 - Síntese das estratégias em cada período estratégico	140

# LISTA DE TABELAS

---

Tabela I.1 - Importância da ICCSE na ICC	6
--	---

# LISTA DE GRÁFICOS EM ANEXO

---

- Gráfico A-1 - Nível de atividade da ICCSE: evolução do crescimento do PIB nacional, do PIB industrial e do PIB da ICC
- Gráfico A-2 - Nível de atividade econômica do Governo: evolução da participação dos investimentos públicos no PIB
- Gráfico A-3 - Crise da dívida externa: evolução da participação da dívida no PIB
- Gráfico A-4 - Crise da dívida externa: taxa de juros internacional (LIBOR)
- Gráfico A-5 - Indicadores setoriais e econômicos: evolução dos Indicadores da inflação e do INCC
- Gráfico A-6 - Nível de atividade da ICCSE: consumo e produção de cimento
- Gráfico A-7 - Medida do nível de renda da população: variação anual do salário mínimo
- Gráfico A-8 - Indicadores setoriais e econômicos: evolução comparativa da UPF, IGP-DI, INCC e CUB (Florianópolis)
- Gráfico A-9 - Nível de atividade da ICCSE em Florianópolis: variação do nível de financiamento via CEF/SBPE para o município de Florianópolis entre 1974 e 1992
- Gráfico A-10 - Nível de atividade da ICCSE em Florianópolis: número de licenças para construção
- Gráfico A-11 - Nível de atividade da ICCSE em Florianópolis: número de Habite-se concedidos
- Gráfico A-12 - Nível de atividade da ICCSE em Florianópolis: evolução comparativa do número de Habite-se e licenças
- Gráfico A-13 - Nível de atividade da ICCSE em Florianópolis: evolução do número de licenças para a construção de hotéis
- Gráfico A-14 - Nível de atividade da ICCSE em Florianópolis: metros quadrados construídos
- Gráfico A-15 - Nível de atividade da ICCSE em Florianópolis: consumo de cimento
- Gráfico A-16 - Nível de atividade da ICCSE em Santa Catarina: evolução da quantidade de metros quadrados construídos
- Gráfico A-17 - Custo da ICCSE em Florianópolis: comparação do CUB com o custo do metro quadrado (IBGE)

# LISTA DE SIGLAS

---

APAP	Almeida Pedroso Administração e Participações Ltda.
APCC	Almeida Pedroso Componentes Construtivos Ltda.
APEC	Almeida Pedroso Engenharia e Construções Ltda.
BADESC	Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina S.A.
BNDE	Banco Nacional de Desenvolvimento
BNH	Banco Nacional da Habitação
CAP	Construtora Almeida Pedroso Ltda.
CASA	Clube de Aquisição Solidária Autofinanciada
CASAN	Companhia de Águas e Saneamento
CEF	Caixa Econômica Federal
CUB	Custo Unitário Básico
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICC	Indústria da Construção Civil
ICCSE	Indústria da Construção Civil Subsetor Edificações
IGP - DI	Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna
IGP - M	Índice Geral de Preços - Mercado
INCC	Índice Nacional de Custo da Construção
IPC - FIPE	Índice de Preços ao Consumidor da FIPE
PIB	Produto Interno Bruto
PREVISC	Sociedade de Previdência Complementar do Sistema FIESC
PIC	Programa Integrado de Construção
PUC	Pontifícia Universidade Católica
SBPE	Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria
SFH	Sistema Financeiro da Habitação
SINDUSCON	Sindicato da Indústria da Construção Civil
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UPF	Unidade Padrão de Financiamento

# RESUMO

---

O estudo da mudança estratégica organizacional tem assumido grande relevância, tanto para pesquisadores como para empresários, especialmente para as empresas de construção de edificações no Brasil, as quais operam em um ambiente turbulento com forte influência governamental, que as forçou a lidar com a mudança através de um processo peculiar de formulação de estratégias e de adaptação estratégica.

Com o intuito de colaborar para a explicação do processo de formulação de estratégias e adaptação estratégica dessas empresas, a presente pesquisa realizou um estudo de caso em uma empresa típica do setor: uma pequena empresa de construção de edificações. O estudo de caso desenvolveu-se sob uma metodologia de pesquisa qualitativa, contextualista e processual, cujo objetivo foi estudar as mudanças estratégicas ocorridas na empresa desde 1980, de acordo com o ponto de vista dos gerentes. As mudanças estratégicas foram estudadas, de acordo com Pettigrew (1987), em três dimensões: o conteúdo, o processo e o contexto no qual ocorreram as mudanças.

O estudo de caso resgatou a história da empresa, identificando períodos estratégicos no seu processo de adaptação. Os períodos estratégicos foram analisados teoricamente na tentativa de inferir as estratégias adotadas. Constatou-se que, ao longo do processo de adaptação, a empresa adotou estratégias de segmentação, de escopo global e de diversificação e que as estratégias funcionais de *marketing*, finanças e produção desempenharam papéis fundamentais para o sucesso da empresa em períodos distintos de sua história. Constatou-se, também, que o processo de adaptação estratégica é o resultado da interação com o ambiente de três elementos: idéias empreendedoras do líder, decisões em nível funcional e decisões não-funcionais. Essa interação é moldada pelo grau de influência das dimensões características desse tipo de empresa: forte influência do líder, pouca ênfase no planejamento, presença de estratégias emergentes, característica incremental do processo de tomada de decisões e forte influência dos *stakeholders*.

Dessa forma, os resultados obtidos contribuem tanto para a formulação teórica sobre o assunto como para o apoio às iniciativas empreendedoras do setor, cuja efetividade das mudanças depende da consideração dessas características.

# ABSTRACT

---

The study of organizational change has assumed great importance either to researchers and to practitioners, and specially to Brazilian building companies. This companies have been affected by a high governmental-influenced turbulent environment over the years, that has forced them to cope with change through strategies formulated by a peculiar non-planned and very adaptive process.

In order to collaborate with the study of this peculiar process, this research developed a case study in a typical building firm: a small building construction company. The case study was developed under a qualitative research methodology, that aimed to study the strategic changes undertook by the firm, since 1980, by the perspective of its managers. The strategic changes were studied in three dimensions (Pettigrew, 1987): the content, the process and the context in which the changes have occurred.

The case study the company's history, and identified strategic periods in its strategic adaptation process. These strategic periods were analyzed theoretically in order to infer the company strategy's content and process. The case study revealed that, during its adaptation process, the firm undertook segmentation strategies, global scope strategies and diversification strategies. Also, the marketing, finance and manufacturing strategies had different importance to the firm's survivability during the period studied. The case also revealed that the company's strategic adaptation process is the result of the exchange between the environment and three elements: leader's ideas, decisions in the functional level and decisions in others levels. This exchange is shaped by dimensions of this kind of company: great leadership influence, low emphasis in planning and the presence of emergent strategies, incremental decision-making process and great influence of stakeholders.

In this sense, the findings of this research contribute either to theory formulation and to support the companies' initiatives of the building industry in Brazil.

# I

## INTRODUÇÃO

---

### 1.1 Tema e questão de pesquisa

As constantes transformações dos mercados, dos produtos e dos padrões de concorrência impelem as empresas para um terreno pouco conhecido, cujo ambiente empresarial é marcado pela instabilidade e complexidade. Isso resulta na baixa previsibilidade e inter-relação entre os elementos ambientais, tornando mais difícil para as organizações a elaboração de estratégias que orientem seus negócios diante das condições ambientais.

O ambiente em constante mutação pode levar ao fracasso as organizações que não se adaptarem ou não se anteciparem às mudanças (Sloan *apud* Bennis, 1976). Entender esse atual contexto de constantes transformações torna-se fundamental para o sucesso da organização.

Três forças contribuíram, segundo Hammer (1994), para a construção da atual conjuntura:

- a) os clientes assumem o controle das negociações devido ao aumento da concorrência, maior possibilidade de escolha, maior acesso às informações e maior conhecimento do mercado. Tornam-se mais exigentes, demandando produtos customizados;
- b) a concorrência assume padrões diferentes formados por outras características além da disputa por preço, como qualidade, confiabilidade, velocidade e



capacidade de inovar. Assume também um escopo global, onde as empresas operam em um mercado mundial; e

- c) a mudança em si própria é uma força constante na conjuntura atual, fortemente presenciada na diminuição do ciclo de vida dos produtos e nas constantes mudanças estruturais das empresas.

Todas essas características conferem às mudanças estratégicas empreendidas pelas empresas um caráter central na sua administração, pois possuem a responsabilidade de orientar os negócios e garantir a sobrevivência e o sucesso da empresa.

Dentro desse contexto, a Indústria da Construção Civil Subsetor Edificações (ICCSE)<sup>1</sup> vem sendo palco de pesquisas visando a solução de seus problemas crônicos e a adaptação das empresas às condições sócio-econômicas emergentes que geram um contexto de incertezas para as construtoras, cujos esforços de adaptação devem ser eficazes, sob o risco de não sobreviverem.

Moore (1984) ilustra o processo de adaptação das construtoras às mudanças do ambiente. O autor descreve a evolução do mercado de construção na Inglaterra, enfatizando as diferenças entre o ambiente do pós-guerra e a década de 80. Devido às mudanças ambientais, as construtoras tiveram dificuldade para manter a continuidade dos serviços e obter um nível de lucro aceitável. A inconsistência da demanda, a complexidade da economia e eventos internos e externos colaboraram para a falência de várias empresas.

Ainda sobre as transformações do setor em nível internacional, Ashridge *apud* Fisher (1986) ressalta que, devido à mudança no ambiente da indústria da construção, a capacidade de as construtoras lidarem com a variação da demanda para proporcionar continuidade dos serviços era determinante para a sua sobrevivência.

Esse contexto mundial amplifica-se no Brasil, em particular, onde períodos históricos de incertezas e falta de previsibilidade no comportamento dos elementos ambientais que afetam a ICCSE — direta e indiretamente — geraram um clima de constante desconforto para as construtoras.

Pode-se citar alguns desses períodos importantes dentro da evolução histórica do contexto setorial: o período anterior à década de 80 — marcado por grandes obras —

---

<sup>1</sup> A Indústria da Construção Civil (ICC) pode ser dividida em 3 subsectores (Formoso *et al.*, 1995; SENAI, 1995): Edificações, Construção Pesada e Montagem Industrial.

passando pela falência do Banco Nacional da Habitação (BNH), até a nova lei de licitações e o Código de Defesa do Consumidor. Para Vargas (1996), esses eventos têm mudado a “lógica das construtoras de ganharem dinheiro”.

Porém, dois problemas, cujos efeitos entram em ressonância, são fontes de dificuldades para as empresas mudarem essa lógica de sucesso: a falta de referências e instrumentos científicos que auxiliem as empresas nessa empreitada; e as peculiaridades da ICCSE.

Quanto à falta de ferramental científico, conforme Nelson *apud* Martignago (1997), as referências para a elaboração de estratégias desenvolvidas para países do primeiro mundo têm pouca correlação com o contexto dos países do terceiro mundo, incluindo o Brasil.

O outro problema são as peculiaridades da ICCSE brasileira, e da própria ICC, que diferem bastante das dos outros setores econômicos. Algumas dessas peculiaridades são: o Subsetor Edificações é marcado por um número muito grande de pequenas empresas (menos de 100 funcionários) e sem experiência em planejamento estratégico (Mello, 1996c; SENAI, 1995); a ICC é utilizada como desaguadouro de mão-de-obra em época de crises, e também como instrumento regulador do governo; e a ICC sofre diretamente os problemas de ações políticas e da conjuntura econômica, devido às características do seu produto (Rossetto, 1997), tais como a falta de financiamentos ou a de formação de uma poupança interna dos consumidores.

Existem também as peculiaridades inerentes ao processo produtivo da construção. Alguns exemplos são citados por Mello (1996d): natureza única dos empreendimentos, falta de *feedback* dos clientes, produção posicional em canteiros, natureza fundiária do produto, alto grau de variabilidade do processo, multiorganização temporária, alto grau de fragmentação do processo com interdependência entre estágios, uso intensivo de mão-de-obra com alto grau de rotatividade, longo período de duração das etapas, incompatibilidade entre matéria-prima e processos transformadores, grande complexidade do produto e grande número de insumos explícitos e implícitos, controle do operário sobre o processo manufatureiro, falta de formalização e tecnologia baseada em experiências individuais dos operários.

Em suma, esses problemas dificultam o trabalho dos empresários que tentam dirigir os seus negócios em consonância com as mudanças ambientais julgadas por eles

importantes. A adaptação ao ambiente é conseguida através de mudanças estratégicas na empresa.

Com o intuito de colaborar com a construção de um referencial para elaboração de estratégias específico para esse setor, na presente pesquisa verificaram-se quais as mudanças estratégicas que ocorreram ao longo do período de estudo, e por que elas foram realizadas em uma empresa típica da ICCSE, uma pequena construtora de edificações.

O estudo desenvolveu-se a partir da seguinte questão de pesquisa: *Quais as mudanças estratégicas ocorridas em uma empresa da ICCSE, segundo a percepção da coalizão dominante?*

A análise das mudanças estratégicas entre os anos de 1980 e 1997 procurou identificar quais as estratégias empresariais adotadas pela empresa, aprofundando-se o estudo até o nível das estratégias funcionais. Identificou-se como mudou o conteúdo das estratégias de *marketing*, finanças e produção e como se inter-relacionaram ao longo do tempo. A análise das estratégias funcionais também permitiu descrever o relacionamento delas com o sucesso, ou fracasso, da organização ao longo do período estudado.

## **1.2 Objetivos**

Para resolver a questão de pesquisa apresentada anteriormente, o estudo perseguiu os seguintes objetivos.

### **1.2.1 Objetivo geral**

- *Estudar as mudanças estratégicas, ocorridas em uma organização da ICCSE, com base na percepção de seus executivos.*

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- *Estabelecer uma referência teórica para a pesquisa das mudanças estratégicas em empresas típicas da ICCSE, evidenciando as mudanças nas estratégias funcionais de produção, marketing e finanças.*

- *Descrever a evolução das transformações do ambiente da ICCSE ao longo do período estudado.*
- *Através de um estudo de caso em uma empresa da ICCSE:*
  - *identificar quais foram as suas mudanças estratégicas;*
  - *descrever como seus executivos perceberam o desenvolvimento e as transformações do setor, através das respostas estratégicas da empresa diante das mudanças ambientais;*
  - *descrever, através do relacionamento entre as estratégias de produção, marketing e finanças, a importância relativa dessas funções para a sobrevivência da empresa ao longo do período estudado; e*
  - *identificar as estratégias empresariais adotadas pela empresa ao longo do período estudado.*

### **1.3 Relevância da pesquisa**

A pesquisa possui características que a tornam relevantes para o atual contexto, tanto empresarial como acadêmico. No contexto empresarial, pode-se citar a importância de estudar um setor representativo, tanto do ponto de vista social como econômico para o país, e a criação de subsídios para auxiliar os legisladores a entenderem os efeitos de suas decisões para as empresas da ICCSE. No contexto acadêmico, o tipo de metodologia de pesquisa utilizada incorpora aspectos qualitativos e considera as peculiaridades do setor, que não são consideradas pela maioria das pesquisas sobre mudança estratégica.

A Indústria da Construção Civil tem importância estratégica para o desenvolvimento sócio-econômico do país. Contribui com 13,5% do Produto Interno Bruto (PIB), participa com cerca de 60% da formação bruta de capital fixo e emprega cerca de 6% da mão-de-obra ocupada do país. Soma-se a esses dados, o déficit habitacional de 5 milhões e 600 mil famílias sem moradia<sup>2</sup> (EXAME, 1997; Formoso, 1995; SENAI, 1995).

---

<sup>2</sup> O déficit habitacional na Grande Florianópolis é de 20.079 famílias de acordo com o censo de 1990 e pesquisas sócio-econômicas em 1994 (O ESTADO, 1997).

O Subsetor Edificações abrange duas categorias de empresas — incorporação de imóveis e loteamento, e obras de edificações. Esse estudo aborda especificamente as empresas construtoras de edificações. A tabela abaixo mostra alguns números que refletem a importância do Subsetor Edificações na ICC.

Tabela I.1 - Importância da ICCSE na ICC

Característica	Participação da ICCSE no total da ICC	Fonte
Nº de empresas	90,29%	RAIS, 1991
Nº de Empregados	82,28%	RAIS, 1991
Nº de empresas com menos de 100 empregados	90,00%	RAIS, 1988
Volume de obras	48,00%	SENAI, 1995

Fonte: Adaptado de SENAI (1995)

Como visto na seção anterior, a conjuntura atual torna relevantes os estudos que auxiliam os empresários a tomarem decisões com vistas a orientar seus negócios diante das condições ambientais de suas empresas. Nesse sentido, a presente pesquisa possui características que a tornam importante para a construção do referencial de mudança estratégica para as empresas da ICCSE. Pode-se começar a entender como e por que estas organizações respondem ao ambiente, em termos das decisões estratégicas tomadas, sob a perspectiva dos tomadores de decisão.

As diferenças nas percepções dos tomadores de decisão quanto ao contexto do ambiente organizacional geram as diferenças estratégicas entre as empresas. Rossetto (1997) cita vários trabalhos sobre mudança estratégica que não têm se preocupado em analisar a influência do ambiente, através da percepção dos dirigentes, ao longo do tempo. Em oposição, Seymour *et al.* (1995) citam diversos autores sobre organização e gerenciamento que estão se voltando para essas considerações metodológicas através da pesquisa baseada na abordagem interpretativa.

Nesse sentido, a presente pesquisa considera a perspectiva dos tomadores de decisão através de uma metodologia de pesquisa interpretativa com características qualitativas, contextuais e processuais.

Evitam-se assim, estudos *cross-sectional* que contribuem geralmente para a formulação de relações causais entre variáveis envolvidas. Tais estudos da mudança estratégica assumem apenas relações que não são consistentes durante o tempo e não admitem diferenças estratégicas entre as organizações.

Dessa forma, este estudo permite resgatar a história da empresa, fornecendo uma boa base para a conscientização de futuras mudanças a serem implementadas pela organização. “A redação da história da empresa e a coletânea de casos vividos [...] possibilitam encontrar uma linguagem comum a partir da aceitação do passado, transformando-se em ponto de partida para a discussão sobre a estratégia e decisões da empresa referentes à escolha da atividade e da forma de gestão” (Scardoelli *et al.*, 1994).

O resgate da história empresarial tem, conforme Scardoelli *et al.* (1994), os seguintes impactos para a organização: a) coloca em evidência a evolução e crises vividas; b) possibilita elucidar grandes decisões econômicas e estratégicas; c) põe à mostra as gestões cotidianas, as decisões estratégicas importantes, as opções tecnológicas e comerciais, bem como a reestruturação mercadológica e organizacional; d) demonstra a evolução social e conflitual no seio da empresa; e) expõe a história das pessoas que fizeram a empresa e exerceram o poder; f) aumenta a perenidade da empresa e reforça seus valores; e f) aumenta a velocidade de integração dos novos funcionários à empresa.

Outro ponto metodológico importante é a consideração das peculiaridades da ICCSE brasileira, devido ao caráter contextual da pesquisa. O principal aspecto considerado é quanto ao escopo da pesquisa, cuja análise das estratégias alcança os níveis funcionais. Tal consideração é necessária para a eficácia do estudo das mudanças estratégicas nas empresas da ICCSE.

Os resultados da presente pesquisa também fornecem subsídios para os legisladores entenderem como as suas intervenções influenciam no comportamento estratégico destas organizações.

Portanto, estudos como este têm grande importância no atual contexto acadêmico, que necessita, além de uma maior base teórica sobre as estratégias funcionais, de um maior conhecimento do conteúdo, dados o contexto e o processo nos quais se desenvolvem as mudanças estratégicas nessas empresas.

Ademais, este estudo procura organizar e sistematizar as idéias dos empresários, possibilitando a criação de modelos de referência para mudanças estratégicas, principalmente visando atenuar os efeitos das discontinuidades dos serviços que tanto impedem o sucesso dos programas de melhorias na ICCSE. De acordo com Seymour *et al.* (1995), trabalhos seguindo a metodologia interpretativa são mais descritivos do que

prescritivos, e fornecem uma boa base empírica para que futuras prescrições possam ser feitas.

#### 1.4 Limitações da pesquisa

Para a consecução dos objetivos, a pesquisa teve limitações impostas pela sua natureza, que se refletiram no seu escopo e *design*.

O escopo da pesquisa abrangeu as mudanças estratégicas em nível funcional. As mudanças consideradas envolviam a relação organização-estratégia-ambiente, sendo descartadas as mudanças em nível individual ou de grupo. Entretanto, como as mudanças organizacionais estão sempre associadas às mudanças culturais e comportamentais dos participantes da organização (Mintzberg *et al.*, 1988), as suas influências para o estudo da mudança organizacional não foram descartadas.

O *design* da pesquisa impõe limitações características de uma abordagem qualitativa. Preconceitos e pressupostos do autor podem influenciar nas descobertas e na análise das informações coletadas. Para Seymour *et al.* (1995), a parcialidade do pesquisador neste tipo de pesquisa não pode ser descartada, mas aproveitada para ajudar no entendimento de valores e crenças dos outros participantes envolvidos.

Há ainda algumas limitações operacionais: a insuficiência de dados que forneçam a evolução histórica do ambiente da ICC em Florianópolis; a coleta de dados via entrevistas semi-estruturadas; e a própria limitação setorial, visto que a empresa pesquisada atuou em mais de um subsetor da ICC.

O mercado de construção de Florianópolis sempre foi marcado pela baixa intensidade, quando comparado com outras capitais, e desenvolveu-se recentemente, fazendo com que aumentasse a dificuldade de coleta de dados sobre o ambiente da ICC.

Quanto à coleta dos dados, geralmente referem-se a questões pessoais dos executivos e estratégicas da empresa. Há, portanto, tendência do entrevistado em omitir certos fatos julgados comprometedores, cabendo ao entrevistador conduzir a entrevista com destreza e cruzar as informações com outras fontes a fim de verificar a confiabilidade dos dados. As limitações metodológicas da pesquisa estão descritas com mais detalhes no capítulo III - Metodologia.

# II

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

---

A fundamentação teórica trata das questões relacionadas com o estudo da mudança estratégica organizacional. A discussão a seguir está organizada de maneira que os conceitos subjacentes sejam descritos na medida em que se avança na apresentação dos fundamentos teóricos necessários para o estudo da mudança orgnizacional dentro do contexto proposto.

### 2.1 O estudo das organizações

A primeira grande colaboração da Teoria das Organizações veio com a necessidade de adaptar a sociedade industrial ao novo ambiente que se configurava no começo do século. A adaptação foi conseguida através da Administração Científica (Teoria Clássica). A principal preocupação era conseguir o máximo de eficiência de máquinas e mão-de-obra para atender a demanda crescente de um mercado ainda inexplorado.

Com o passar do tempo, a Teoria das Organizações foi evoluindo e surgiram a Teoria Neoclássica e a Teoria das Relações Humanas, que introduziram as primeiras abordagens do indivíduo na organização.

Por conseguinte, a preocupação dos estudiosos organizacionais passou a ser a identificação e integração dos elementos de uma organização. Nesse sentido, a Teoria das Organizações evoluiu na tentativa de explicar o funcionamento das empresas através



do conceito de sistemas compostos por vários elementos que se inter-relacionam em torno de um propósito.

Até esse ponto, a Teoria das Organizações considerava a empresa como um sistema relativamente fechado, cujo sucesso dependia das operações internas e do atingimento de um conjunto estável de metas e tarefas. Pouca atenção era dada à adaptação da organização às mudanças no ambiente externo.

Conseqüentemente, essa teoria não conseguia explicar os fenômenos que ocorriam na organização frente às transformações sócio-políticas e econômicas, principalmente no período de 1950 a 1970.

Para contornar essas dificuldades, os teóricos organizacionais começaram a estudar a interação entre os elementos estruturais das empresas e as forças ambientais. O estudo culminou com a obra de Katz e Kahn em 1966 (Katz e Kahn, 1987), a qual considerava as organizações sistemas abertos, em constante interação com seus ambientes (Orssatto, 1995).

Esta abordagem propiciou um vasto campo para estudos sobre a relação da organização com o seu ambiente, que incentivou o surgimento da Teoria Contingencialista.

A Teoria Contingencialista (Woodward, 1965; Lawrence e Lorsch, 1967), que segundo Scott *apud* Hall (1984), diz que "a melhor maneira de organizar-se depende da natureza do ambiente com o qual a organização deve se relacionar", gerou importantes subsídios para o estudo das organizações e do ambiente.

A abordagem contingencialista sustenta que, para serem competitivas, as empresas devem ser permeáveis ao meio social, econômico e político no qual estão inseridas, adaptando-se às mudanças no meio, ou mesmo antecipando-se a elas.

Porém, ela trata a adaptação da empresa com o ambiente através de relações de causa e efeito entre ambiente—organização, onde fatores ambientais determinam a melhor estrutura da empresa.

Isto posto, as organizações são consideradas um sistema aberto em constante interação com o ambiente externo. Essa interação ou adaptação não é explicada através da determinação da melhor forma, defendida pela Teoria Contingencialista, mas através de um conjunto de razões resultantes da percepção da gerência da organização quanto aos

fatos relevantes do ambiente externo e do processo político inerente ao processo de adaptação.

## 2.2 Ambiente organizacional

As empresas estão inseridas em um meio onde interagem várias forças que as influenciam de algum modo. O campo onde essas forças atuam é também fonte de recursos para as empresas e exerce influência na sua tomada de decisão. Esse campo, externo à empresa, é chamado de ambiente organizacional.

O ambiente organizacional tem sido alvo de vários estudos em função de sua importância para o sucesso da organização. A necessidade de definir e conhecer os componentes que formam o ambiente culminou com o desenvolvimento de teorias administrativas nas quais as organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam adaptar-se às condições externas mutantes (Bowditch e Buono, 1992).

Contudo, as definições de ambiente organizacional variam das mais abrangentes — por exemplo "talvez a mais óbvia definição de ambiente organizacional seja qualquer coisa que não faça parte dela própria" (Miles, 1980) — às mais específicas — por exemplo, ambiente organizacional são "todos os fenômenos ou elementos que são externos à organização e que a influenciam potencialmente ou raramente" (Daft *apud* Hall, 1984).

Para Miles (1980), existem elementos que são explicitamente relevantes para a organização, e estão em contato com ela (o ambiente específico) e existem os elementos que são potencialmente relevantes para a organização (o ambiente geral).

De acordo com Bowditch e Buono (1992), a distinção entre os ambientes geral e específico depende das atividades centrais de cada organização. O ambiente geral é igual para todas as organizações, enquanto o ambiente específico varia dependendo dos produtos e mercados que a organização tiver escolhido.

A ação do ambiente geral pode ocorrer através da influência sobre os componentes do ambiente específico (tais como fornecedores, clientes, concorrentes e acionistas) ou através da criação de pressões que demandem uma resposta da empresa, como uma mudança na legislação ou o aparecimento de uma nova tecnologia, que faz

surgir novos negócios e/ou desaparecer mercados já estabelecidos (Fisher, 1986; Porter, 1992).

A discussão sobre a definição do ambiente organizacional e seus componentes torna-se mais complexa quando se considera que nem tudo que acontece no ambiente é significativo para os membros das organizações.

Segundo o conceito da racionalidade limitada de March e Simon (1958), o ser humano não tem a capacidade de trabalhar todas as informações disponíveis para a tomada da decisão.

As idéias acima são complementadas por Weick (1973). Segundo o autor, nenhum indivíduo é capaz de captar toda gama de informações que está ao seu redor, e mesmo que o fizesse, nada garantiria que a percepção do que ele captou seja correta, ou mesmo útil para suas atividades.

Baseada nessas idéias, existe outra classificação do ambiente em função da percepção dos membros da organização. Bowditch e Buono (1992) classifica-o em ambiente real e percebido.

O ambiente real ou objetivo consiste nas entidades, objetos e condições fora das fronteiras da empresa. Cada organização tem um ambiente real (ou objetivo) que é externo e mensurável. Para Child e Smith (1987), o ambiente real é "constituído de um conjunto de condições objetivas que podem criar pressões para a transformação, a ponto de a viabilidade de uma empresa depender de que suas dimensões desenvolvidas sejam apropriadas para aquelas condições ambientais".

A percepção desse ambiente objetivo, por parte dos indivíduos da organização, constitui o ambiente percebido ou subjetivo. "Embora essas percepções sejam eventos 'reais', do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização [...] isso é importante, visto que as pessoas reagem em função das suas percepções e não dos fatos reais" (Bowditch e Buono, 1992).

De acordo com Child e Smith (1987), as correlações entre as condições objetivas, ou o ambiente real, e a sua percepção por parte dos gerentes não são altas, influenciando, por sua vez, o processo de formulação de estratégias. Encontram-se, portanto, empresas que estão em um mesmo ambiente, mas que o interpretam de maneira

completamente diferente, adotando estratégias diferentes, que podem ser consistentes com o meio ou não<sup>3</sup>.

Defende-se, nesta pesquisa, que o estudo do ambiente das organizações deve ser conduzido considerando as definições apresentadas nesta seção, necessárias para a consecução dos objetivos da pesquisa.

### 2.3 Mudança ambiental

Bowditch e Buono (1992) acreditam que alguns ambientes organizacionais podem ser simples ou estáveis, enquanto outros tenderão a ser mais complexos e dinâmicos. A mudança ambiental que afeta uma organização baseia-se em duas dimensões: grau de estabilidade e grau de complexidade do ambiente.

O grau de estabilidade da mudança ambiental mede até que ponto os elementos do ambiente são dinâmicos. Um ambiente é estável se permanecer relativamente o mesmo durante um certo período de tempo. Por outro lado, os ambientes instáveis passam por mudanças abruptas e rápidas.

A outra dimensão da mudança ambiental mede a quantidade de elementos diferentes e relevantes no ambiente externo das organizações fornecendo o grau de complexidade. Um ambiente é complexo quando há um grande número de elementos distintos que exercem influência significativa sobre a organização. Já um ambiente simples caracteriza-se por apenas alguns fatores externos importantes.

O grau de incerteza ambiental, por sua vez, é determinado pelas dimensões de estabilidade e complexidade. Está relacionado com a falta de informações sobre as tendências e mudanças nas condições ambientais.

Há várias tipologias de mudança ambiental. Destaca-se a tipologia ambiental de Emery e Trist *apud* Miles (1980), que consideram diferentes mudanças ambientais em quatro tipos de ambientes: plácido aleatório, plácido agregado, perturbado reativo e campo turbulento (figura II.1).

---

<sup>3</sup> Entretanto, somente o fato de as empresas adotarem estratégias diferentes não significa que interpretem o meio de forma diferente. De acordo com o conceito de equifinalidade (Katz e Kahn, 1987), as empresas podem chegar a um mesmo objetivo por caminhos diferentes.

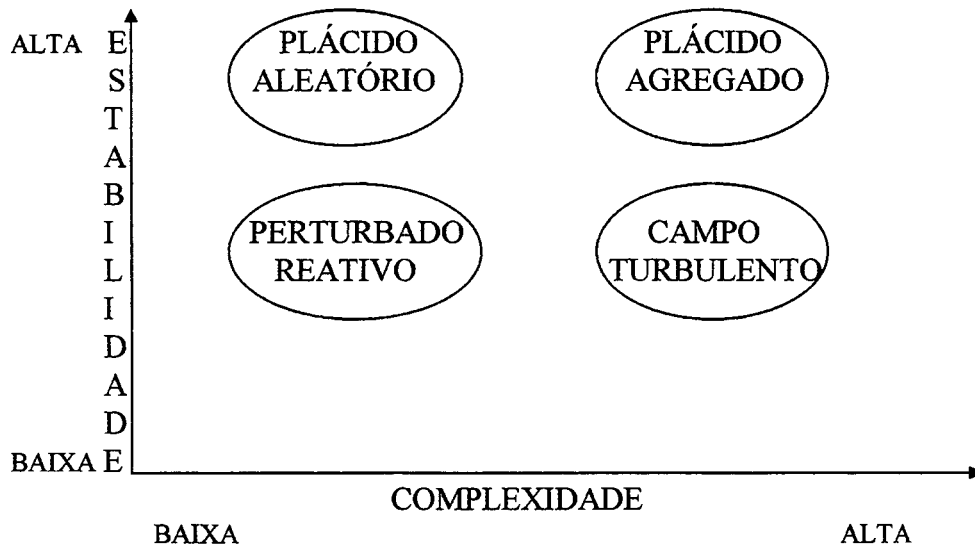


Figura II.1 - Tipologia de Emery & Trist *apud* Miles (1980)  
Fonte: Silva (1993)

Segundo os autores, no ambiente tipo campo turbulento as condições ambientais são extremamente complexas, dificultando o entendimento das interrelações entre os elementos ambientais.

É importante a distinção entre turbulência e incerteza. Um ambiente turbulento associa alto grau de complexidade com instabilidade gerando incerteza. "mudança rápida e de difícil previsão, uma característica da turbulência, leva à incerteza" (Cameron *et al.*, 1987).

Os relacionamentos de instabilidade e complexidade ambiental cada vez mais geram turbulências para as empresas, aumentando a necessidade de adotarem estratégias para se adaptarem na conjuntura em que operam. Portanto, estudos, como o proposto por esta pesquisa, que auxiliem os decisores na tarefa de administrar seus negócios em um ambiente turbulento são bastante oportunos.

## 2.4 Estratégia

Como visto, os gerentes têm a difícil tarefa de tomar decisões que orientem consistentemente os seus negócios face às mudanças ambientais, ou seja, formular as

estratégias. Nesta seção, discutem-se as principais definições sobre o conceito de estratégia.

Diversos autores formulam definições e teorias concorrentes sobre estratégia que na maioria das vezes se complementam em algum aspecto, mas que não são universalmente aceitas. Em linhas gerais, as definições encontradas na literatura tratam a estratégia como meio utilizado para adaptar a organização às condições ambientais. Esta seção focaliza as definições mais importantes dentro do contexto considerado.

Desde o início da utilização do conceito de estratégia na teoria da administração (Ansoff, 1977) até as definições modernas mais refinadas, a discussão sobre estratégia mais relevante para esta pesquisa gira em torno da tipologia descrita por Mintzberg (1987a).

A estratégia de uma empresa, conforme Mintzberg (1987a), pode assumir 5 formas : como um plano, como um padrão de decisões, como uma posição, como uma perspectiva e como um estratagema. A discussão aqui focaliza-se em apenas dois tipos: a estratégia como um plano e como um padrão de decisões.

A estratégia como um plano é o resultado de um processo de planejamento da empresa, cuja finalidade é atingir objetivos específicos predefinidos. Esse processo resulta em um curso de ação ou em um guia que dá origem às metas, políticas e programas que norteiam as decisões da empresa.

Segundo Mintzberg (1987a), "nessa definição (como um plano), as estratégias têm duas características essenciais: são feitas com antecedência às ações que ela guiará, e são desenvolvidas conscientemente e com um propósito".

Portanto, para formulação de uma estratégia como um plano através dos planejamentos estratégicos formais, a direção da empresa traça cenários a longo prazo, objetivos, e utiliza-se de modelos racionais para otimizar os recursos e analisar mercados.

A outra definição de estratégia proposta por Mintzberg (1987a), baseado nas idéias de Andrews (1971), é a estratégia como um padrão consistente de comportamento estabelecido por várias decisões tomadas por uma organização. O padrão de comportamento inferido das decisões "determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar essas metas e define o conjunto do negócio que a companhia persegue, o tipo de contribuição econômica que

ela intenciona fazer para seus acionistas, empregados, consumidores e comunidade” (Andrews, 1971).

Para Andrews *apud* Mintzberg *et al.* (1988), a essência da estratégia da empresa é um padrão de comportamento que se forma a partir das inúmeras decisões que a organização toma ao longo do tempo, na tentativa de adaptar-se ao ambiente. Durante essa trajetória, a empresa aprende com os seus erros e responde ao ambiente de uma maneira desestruturada e flexível, na maioria das vezes reativa, sem um curso de ação ou plano previamente formulado a ser seguido. Apenas “uma idéia puxa a outra até que um novo padrão é formado, a ação precedeu a racionalidade: uma estratégia emergiu” (Mintzberg, 1987b).

Pode-se questionar que nem todas as estratégias planejadas são de fato realizadas, ou assumidas pela organização. Porém, a estratégia como um padrão sempre é realizada, pois emerge das ações da empresa.

A tipologia proposta por Mintzberg e McHugh (1985) trata da relação entre estratégias realizadas e não-realizadas. Segundo os autores, existem as estratégias planejadas, as não-realizadas, as deliberadas, as emergentes e as realizadas (figura II.2). As estratégias deliberadas são as estratégias planejadas que foram realizadas, enquanto as emergentes são sempre realizadas, visto que emergiram de ações já implementadas. Pode-se notar na figura abaixo que o padrão formado pelas várias decisões tomadas pela empresa (pequenas setas) constitui a estratégia emergente.

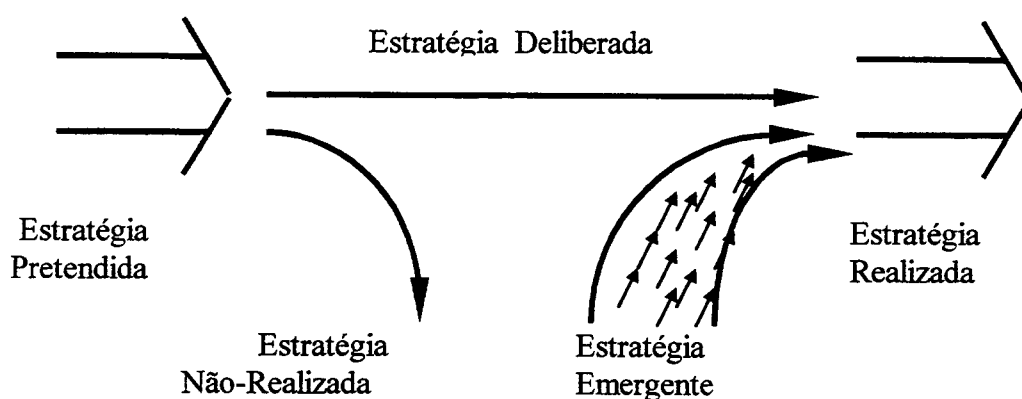


Figura II.2 - Tipologia de Mintzberg e McHugh (1985)

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1987a)

Mintzberg (1987a) coloca a questão da estratégia como um plano e como um padrão em dois extremos de um *continuum*. A estratégia de uma empresa situa-se em um ponto entre esses extremos, possuindo uma dimensão planejada e outra emergente.

Nesse sentido, as estratégias empresariais por essência são padrões de comportamento que se formam a partir de decisões ou ações já realizadas pela organização. Ações que emergem sem um planejamento prévio, mas em função da mudança ambiental.

Essas decisões sempre têm um certa dose de intenção, embora sejam bem mais flexíveis do que o curso de ação proposto pela estratégia como resultado de um planejamento. “Estratégias são igualmente planos para o futuro e padrões do passado” (Mintzberg, 1987b). “Uma estratégia se desenvolve através de uma série de decisões intrerrelacionadas, que não são planejadas com antecedência, e podem representar respostas contingenciais de forças opostas ou amigáveis” (Corey, 1992). Para Mansfield *apud* Docherty e Langford (1996), “a estratégia de uma empresa pode ser referenciada como uma predisposição coletiva mais ou menos planejada da gerência superior em tomar decisões relativas à administração dos negócios e seu relacionamento com o ambiente”.

As idéias acima são ilustradas pelo fato de existir um grande número de casos em que as estratégias da empresa são oriundas de um processo de planejamento, mas, ao longo do tempo, contingências e mutações ambientais fazem com que inúmeras decisões incrementais sejam tomadas, emergindo uma nova estratégia (Mintzberg, 1987b).

Outra discussão importante sobre estratégia é quanto ao seu processo de formulação que, segundo Mintzberg (1973), pode desenvolver-se em três modos :

- a) no modo empreendedor: motivado pelas características do empreendedor, o qual toma decisões arriscadas em um ambiente incerto. Ocorre, geralmente, em organizações pequenas com forte liderança; e
- b) no modo adaptativo: caracterizado por soluções reativas a problemas existentes, e em passos incrementais. Ocorre geralmente em grandes organizações que atuam em ambientes estáveis, onde há disputa pelo poder entre vários grupos;



c) no modo planejado: analisa analiticamente as propostas e cenários e gera estratégias globais para a empresa. Ocorre geralmente em organizações grandes que atuam em ambientes arriscados.

Até este ponto, foram apresentadas as principais definições sobre estratégia relevantes para o contexto da pesquisa. Defende-se, portanto, que a estratégia empresarial pode ser definida como um padrão consistente no comportamento estabelecido nas decisões da empresa, tomadas com certa dose de intenção, que podem seguir as características do modo empreendedor de tomada de decisão (formulação de estratégias).

#### 2.4.1 A hierarquia estratégica

Pode-se classificar as estratégias (planejadas ou emergentes) em função do nível dentro da estrutura organizacional em que são tomadas as decisões. Essa classificação as divide em três possíveis níveis hierárquicos (Wheelwright, 1984; Pires, 1995; Mello, 1996b): a) estratégia corporativa; b) estratégia da unidade de negócios ou empresarial; e c) estratégias funcionais.

A estratégia em nível corporativo refere-se a uma corporação ou conglomerado, buscando uma sinergia entre todas as suas unidades estratégicas de negócios. De acordo com Porter (1987), a estratégia corporativa diz respeito a duas grandes questões: em que negócios a corporação deveria atuar e como a corporação deveria administrar o conjunto de negócios. “A estratégia corporativa é que faz a corporação ser mais que a simples soma de suas unidades de negócios” (Porter, 1987).

A estratégia da unidade de negócio ou, dependendo da complexidade, a estratégia empresarial define os limites de cada negócio e como a empresa poderá manter uma vantagem competitiva. A questão básica é determinar o que a empresa deve fazer para que os clientes prefiram os seus produtos. A solução dessa questão exige a identificação do *core business*, ou seja, o negócio essencial da empresa.

Porter (1986) afirma que existem três tipos de estratégias competitivas genéricas para a unidade de negócios ou para a empresa que são mutuamente exclusivas: a) liderança em preço; b) diferenciação; e c) enfoque em um segmento de mercado - onde pode haver competição por preço ou por diferenciação.

Por outro lado, autores como Day (1989) advogam que essas estratégias não são mutuamente exclusivas, e que a estratégia competitiva genérica nesse nível é composta por três dimensões: ênfase no preço; ênfase no valor para o cliente; e ênfase no segmento de mercado.

Já a estratégia funcional deve dar suporte à estratégia da empresa e apoiar as outras estratégias funcionais para a consecução dos objetivos empresariais. Os exemplos mais típicos de estratégias funcionais são: produção, *marketing*, finanças, pesquisa e desenvolvimento e recursos humanos.

É importante ressaltar que, independentemente da classificação hierárquica, toda estratégia possui as características discutidas na seção anterior. Portanto, em linhas gerais, as estratégias, em qualquer nível, buscam adaptar a empresa ao ambiente externo.

Nas próximas seções, discutem-se os principais conceitos de três estratégias funcionais relevantes para a presente pesquisa.

#### 2.4.1.1 A estratégia de *marketing*

“*Marketing* trata dos interesses e da satisfação dos clientes [...] trata da organização de capital, recursos, pessoas e equipamentos para satisfazer as necessidades dos clientes [...] trata de transformar tudo isso em lucro” (Fisher, 1986). A corrente teórica a favor de que as empresas devem ter orientação para o *marketing* argumenta que somente através das considerações dos desejos dos clientes as empresas sobrevivem na atual conjuntura (Fisher, 1986; Moore, 1984; Friedman, 1984).

Kotler (1980) conceitua *marketing* como “uma orientação da administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da empresa é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado visado, e adaptar a organização para promovê-los de forma mais efetiva que seus concorrentes”.

O *marketing* nas organizações tem sido considerado função central na atividade empresarial e no plano estratégico. Segundo Drucker *apud* Kotler (1980), “o *marketing* é tão básico que não pode ser considerado como uma função isolada [...] é o negócio todo do ponto de vista do resultado final, isto é, do cliente”.

Um grande número de estudos considera que o planejamento estratégico de uma empresa deve basear-se essencialmente nas atividades de *marketing* (Ansoff, 1977). De

acordo com Fisher (1986), para empresas pequenas, um planejamento de *marketing* serve como o plano empresarial, enquanto que, para empresas maiores, o plano de *marketing* constitui-se em um elemento-chave no plano empresarial. Para Corey (1992), "no coração de qualquer estratégia empresarial está uma estratégia de *marketing*".

Segundo Kotler (1980), para a empresa ter uma orientação de *marketing* deve utilizar-se dos conceitos do *marketing* estratégico. Para o autor, *marketing* estratégico "é o processo de análise de oportunidades, escolha de objetivos, desenvolvimento de estratégias, formulação de planos e a implementação e controle".

Adotando os pressupostos da hierarquia estratégica, considera-se a estratégia de *marketing* apenas como um elemento do *marketing* estratégico, definido por Kotler (1980). Dessa forma, a estratégia de *marketing* utiliza os fatores controláveis da empresa para adaptá-la aos fatores incontroláveis. Entende-se por fatores controláveis o conteúdo da estratégia (as características da empresa que são passíveis de serem alteradas pelo *marketing*, ou o composto de *marketing*) e por fatores incontroláveis as mudanças e contingências ambientais.

Nesse sentido, a estratégia mercadológica é um subsistema do sistema de *marketing* de uma empresa<sup>4</sup>, que possui *inputs* e *outputs*. Em geral, os *inputs* são: a estratégia empresarial, a análise ambiental e a retroalimentação do sistema de *marketing*. Já os *outputs* da estratégia mercadológica (o seu conteúdo) são basicamente as variáveis do composto de *marketing*.

A discussão foca-se na identificação do composto de *marketing*. Consiste nos fatores relacionados com a função de *marketing*, que são passíveis de escolhas pela empresa. Essas escolhas envolvem decisões que são geralmente tomadas pela gerência, em função da sua percepção das contingências ambientais.

Segundo Corey (1992), a empresa pode mudar o composto ao longo do tempo, para que, "em um mundo dinâmico, possa se ajustar às forças de mercado".

O composto de *marketing* possui particularidades para cada organização, devido à importância relativa atribuída aos fatores contextuais, face à percepção de cada gerente.

---

<sup>4</sup> Definido como o conjunto de instituições e fluxos que influenciam e ligam as atividades das empresas com seus mercados. O sistema proposto por Kotler (1980) é muito amplo segundo os pressupostos desta pesquisa. Porém, será utilizado para ajudar a definir o papel da estratégia de *marketing*.

Porém, cinco elementos são básicos e estão presentes em toda estratégia de *marketing* (Corey, 1992): a) seleção do mercado; b) planejamento do produto; c) preço; d) sistemas de distribuição; e e) comunicação.

Os quatro últimos elementos baseiam-se nos trabalhos de McCarthy *apud* Kotler (1980). O autor define composto de *marketing* como sendo formado pelos 4 P's: a) produto; b) preço; c) promoção; e d) praça (distribuição).

Considera-se, nesta pesquisa, que o composto de marketing — o conteúdo da estratégia de *marketing* — é constituído pelas seguintes categorias de decisão: a) seleção do mercado; b) planejamento do produto e serviços; c) estrutura de preço; d) atividades promocionais; e e) canais de distribuição.

Portanto, a estratégia de *marketing* é um padrão consistente de comportamento que se forma através das várias decisões referentes às escolhas do composto mercadológico. As decisões são tomadas pela gerência, em função de suas percepções das mudanças ambientais de uma maneira desestruturada e flexível, mas com uma certa dose de intenção, seguindo as características do modo empreendedor (Mintzberg, 1973). Nos itens a seguir são descritas as suas principais características encontradas na literatura e as caracterizadas para as empresas da ICCSE.

#### **a. Seleção de mercado**

Para Kotler (1980), mercado é uma arena onde se desenvolvem as trocas entre a organização e seus consumidores. Um mercado existe quando as pessoas (ou organizações) possuem um nível de comprometimento necessário para gastar dinheiro na satisfação de suas necessidades (Fisher, 1986).

Nesse sentido, segundo Rocha *et al. apud* Cordeiro (1992), três condições básicas devem ser satisfeitas: a) que o consumidor perceba a existência de uma necessidade; b) que exista pelo menos um produto para satisfazê-la; e c) que exista capacidade de compra.

A seleção, ou segmentação, reconhece dentro do mercado conjuntos de pessoas (ou organizações) que possuem necessidades distintas, e que, portanto, diferentes trocas podem ser realizadas (Kotler, 1980).

Decidir sobre a seleção de mercado é responder à pergunta: "em quais mercados a empresa atuará?" (Fisher, 1986). A definição de qual é o negócio da empresa é pré-

requisito para essa resposta, pois abrirá o leque de alternativas para a segmentação do mercado. Também são pré-requisitos outras definições estabelecidas na estratégia empresarial, como objetivos, análise das oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos da empresa e alavancagem de recursos (Kotler, 1980; Corey, 1992).

A tarefa de seleção de mercado é complicada. Nunca há uma forma única de segmentar o mercado; sempre existirão formas alternativas de segmentação (Kotler, 1980). As variáveis geralmente utilizadas para a segmentação estão dispostas abaixo (quadro II.1).

Quadro II.1 - Variáveis de segmentação propostas por Kotler (1980)

VARIÁVEIS	DESDOBRAMENTOS
Geográfica	Região, tamanho do município e da cidade, densidade (urbana, suburbana, rural), clima.
Demográfica	Idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida da família, renda, profissão, instrução, religião, raça, nacionalidade, classe social.
Psicográfica	Estilo de vida, personalidade, benefícios procurados, <i>status</i> de usuário, intensidade do uso, sensibilidade ao fator <i>marketing</i> (qualidade, preço, serviço).

Fonte: Adaptado de Kotler (1980)

Para Corey (1992), os principais critérios para segmentação estão divididos em: critérios demográficos, geográficos, de estilo de vida e finalidade do uso do produto (quadro II.2).

Quadro II.2 - Variáveis de segmentação propostas por Corey (1992)

VARIÁVEIS	DESDOBRAMENTOS
Demográfica	Pessoas com diferentes rendas e grupos de idades, ocupações e perfis educacionais podem apresentar diferenças no gosto e comportamento e padrões de consumo.
Geográfica	Alguns produtos são sensíveis à cultura. Seu uso, formas de promoção e restrições governamentais podem variar de uma região geográfica para outra.
Estilo de vida	Também chamado de fatores psicográficos, que segmentam o mercado de acordo com estilos de vida e atitudes com relação ao indivíduo em si, ao trabalho, ao lar.
Finalidade do uso do produto	Particularmente para consumidores industriais, essa segmentação procura proporcionar produtos com os atributos desejados pelos clientes para adequar-se aos seus processos e sistemas.

Fonte: Adaptado de Corey (1992)

## b. Planejamento do produto e serviços

A decisão mais relacionada com a seleção de mercado é determinar o pacote de atributos do produto ou serviço oferecido. A escolha deve ser quase concomitante. “A seleção do mercado e a escolha do planejamento de produtos (e serviços) devem ser geralmente feitas juntas” (Corey, 1992).

Essas duas escolhas envolvem a busca de necessidades não atendidas dos clientes, bem como o posicionamento perante a concorrência. A percepção das oportunidades e ameaças, e das limitações e vantagens competitivas da empresa, que é tarefa da gerência, guiará, posteriormente, a escolha dos produtos/mercados servidos.

Ansoff (1977) propôs uma classificação útil para guiar o posicionamento da empresa perante o mercado escolhido. Segundo o autor, a estratégia de crescimento proposta pela empresa pode ser classificada em quatro tipos, conforme ilustrado pela matriz abaixo.

<div style="display: inline-block; transform: rotate(-45deg);">           Produto Mercado         </div>	Atual	Novo
Atual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Novo	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Figura II.3 - Matriz de Ansoff  
Fonte: Adaptado de Ansoff (1977)

A escolha da estratégia de crescimento é função das características do mercado servido (se já existe ou é um novo mercado) e das características do produto (se é um novo produto ou um produto já existente).

De uma maneira geral, o leque de produtos/mercados servidos por uma empresa seguiria as características da matriz, compondo o vetor de crescimento que indicaria a direção estratégica que a empresa assumiu em termos de produtos e mercados por ela servidos. Segundo os conceitos da hierarquia estratégica, essas decisões devem estar ligadas com os objetivos e estratégias empresariais.

Em um nível inferior às decisões propostas por Ansoff (1977), o planejamento do produto deve definir uma série de atributos do produto/serviço. Segundo Kotler (1980), os atributos de um produto compreendem qualidade, características e opções, estilo, marca, embalagem, linha de produtos, garantias, assistência técnica e outros serviços.

Os atributos oferecidos pelo produto obviamente variam entre nichos, e os mesmos atributos têm valores diferentes para cada cliente do mesmo nicho, os quais percebem benefícios distintos. Segundo Corey (1992), o que realmente importa, em termos estratégicos, é a comparação que o cliente faz com relação aos benefícios oferecidos pelos concorrentes.

Por exemplo, consumidores em potencial, pertencentes a um mesmo segmento, podem preferir comprar de determinada empresa pela sua solidez no mercado, idoneidade e marca, mesmo pagando mais. Outros preferem comprar de uma empresa com o menor preço, mesmo sem a garantia da qualidade. Outros ainda poderiam preferir uma empresa que oferecesse a possibilidade de alteração do produto com menos custo.

A tarefa de seleção de mercado deve considerar a possibilidade de criar novos mercados com produtos diferenciados. Segundo Levitt (1986), produtos são a combinação de atributos tangíveis e intangíveis, logo qualquer produto pode ter atributos de diferenciação. Por exemplo, uma *commodity* pode ser diferenciada incorporando vários serviços que os concorrentes não oferecem.

Nesse sentido, o produto genérico (Levitt, 1986) pode ser ampliado com esses atributos, causando uma nova expectativa para o cliente, cuja necessidade é satisfeita pela compra do produto. Porém, a identificação do atributo que tem mais valor percebido pelo cliente é tarefa complicada e decisiva.

### **c. Estrutura de preço**

O preço (máximo), na grande maioria dos setores industriais, é determinado pelo mercado, enquanto os custos determinam o preço mínimo. Dessa forma, a estrutura de preço define como será a política de competição, a de descontos e as condições de pagamento (Kotler, 1980; Corey, 1992).

A estrutura de preço é afetada pela estratégia da empresa com relação à competição, ou seja, competir pelo preço mais baixo ou com preços mais elevados justificados por produtos com atributos diferenciados. Ou, ainda, entrar no mercado com um preço alto e, de acordo com a sua saturação, baixar o preço.

O preço de um produto pode variar entre tipos de clientes (atacado e varejo) e entre grupos de consumidores (que valorizam atributos diferentes). Dentro do mesmo grupo, pode variar também devido a pequenas diferenciações cosméticas, como na

imagem do produto (Mintzberg, 1988). Essas diferenciações não alteram a performance do produto, mas criam novas expectativas nos consumidores.

A política de preço também depende de como a empresa está no mercado, ou seja, se ela deseja entrar em um mercado já estabelecido ou desenvolver seu mercado (Ansoff, 1977), ou ainda criar novos mercados (Corey, 1992; Porter, 1986).

#### **d. Canais de distribuição**

Faz parte da estratégia mercadológica definir como o produto chegará às mãos do consumidor. Os canais de distribuição tratam da questão da política de distribuição e da distribuição física, ou cobertura da distribuição do produto. É o elemento que visa proporcionar ao cliente satisfações de tempo e lugar (Cordeiro, 1992).

Definem-se também pontos e zonas de vendas — representantes, distribuidores atacadistas, franquias, corretores e revendas autorizadas — níveis locais de estoques e as transportadoras (Kotler, 1980).

Há ainda a necessidade de definir se será uma distribuição intensiva ou seletiva. Para determinados produtos, uma distribuição seletiva baseada em vendas pessoais é a mais adequada. Por outro lado, há produtos cuja distribuição deve ser maciça.

#### **e. Atividades promocionais**

As atividades promocionais abordam, basicamente, a comunicação da empresa com o mercado. É um importante elemento do composto de *marketing*. As principais atividades promocionais são (Fisher, 1986): a) organizar o pacote de atributos dos produtos/serviços para que o cliente entenda facilmente o que está comprando; b) usar a propaganda para criar uma expectativa no nicho escolhido, educar, criar uma imagem da empresa e divulgar pontos de venda; c) usar técnicas de venda pessoal, no estágio final do processo, para fechar a transação; e d) utilizar-se de métodos de promoção para gerar uma situação de venda pessoal, e posterior fechamento da transação.

As atividades promocionais visam chamar a atenção do consumidor para o produto a ser ofertado, criando necessidades e persuadindo-o a comprar. Em outras palavras, elas influenciam no processo de tomada de decisão do consumidor (Corey, 1992).



### 2.4.1.1.1 Estratégia de *marketing* na ICCSE

De acordo com Cordeiro (1992), existe uma falta de entendimento por parte dos empresários da ICC acerca do conceito de *marketing*. Isso tornou mais difícil a identificação do conteúdo da estratégia mercadológica nas empresas construtoras.

Quanto à seleção de mercado, as variáveis para a segmentação na ICCSE estão sempre mudando com o tempo. A identificação de um segmento pode ser feita tanto pela tipologia do imóvel como pelas características do usuário: executivos, idosos, casais sem filhos, estudantes universitários.

Fisher (1986) apresenta uma forma de segmentar o mercado da ICC. Para o autor, uma empresa pode dividir o mercado em serviços oferecidos ou tipo de cliente, utilizando as variáveis de segmentação expostas no quadro abaixo.

Quadro II.3 - Variáveis de segmentação de mercado para ICCSE

Variáveis
Edificações industriais
Edificações comerciais
Restauração
Habitação para o setor privado
Habitação para o setor público
Serviços de manutenção
Serviços especialistas (bombeiro, eletricista, execução de estruturas de concreto e metálicas, fundações)

Fonte: Adaptado de Fisher (1986)

Nas empresas construtoras da ICCSE, após seus dirigentes “idealizarem” qual o negócio a ser explorado, parte-se para as ações de marketing: são definidos em que nichos operar, e diferentes abordagens dos consumidores são feitas para cada segmento. Em outras palavras, os outros elementos do composto de mercado são definidos para cada nicho de mercado escolhido.

Nesse caso, o planejamento de produtos e serviços define quais os atributos de cada produto em função das características de cada nicho. A identificação do atributo que tem mais valor é tarefa complicada e decisiva. Na ICCSE, muitos empresários utilizam-se do *feeling* e não recorrem a pesquisas de mercado.

Quanto à estrutura de preço, na ICCSE as empresas geralmente entram com o preço máximo do mercado. Diferenciam-se nas formas de pagamento e financiamento. A estrutura de preço define qual a política de competição das empresas, a faixa de preço de cada empreendimento, bem como o prazo e condições de financiamento.

Outra questão do composto de *marketing* envolve decisões quanto aos canais de distribuição. Na ICCSE, referem-se ao modo como as unidades são comercializadas. As questões específicas visam definir, basicamente, se as unidades serão comercializadas diretamente através da equipe de vendas própria, ou via imobiliária, ou ainda como será a distribuição dos *stands* de vendas (no local ou centralizados).

Há ainda a necessidade de definir se será uma distribuição intensiva ou seletiva. Para determinados produtos, como imóveis de condomínio fechado a preço de custo, uma distribuição seletiva baseada em vendas pessoais é a mais adequada para formar o grupo. Por outro lado, para as incorporações, a distribuição deve ser maciça com corretores de plantão no local ou em grandes *stands* de vendas.

Finalmente, as decisões quanto às promoções. Envolve decisões sobre organização dos atributos, propaganda, venda pessoais e promoção. As vendas pessoais são feitas pelos corretores de imóveis. A propaganda dos empreendimentos geralmente é veiculada em jornais e *folders*, no próprio canteiro de obras e nos *stands*, ao passo que a propaganda institucional utiliza-se de veículos de massa para construir uma imagem de confiabilidade perante os clientes.

Isto posto, elencou-se uma série de questões referentes ao *marketing* nas empresas da ICCSE. As questões formam um quadro para pesquisa da estratégia de *marketing* na ICCSE e foi utilizado neste estudo de caso para identificar o conteúdo da estratégia. Em outras palavras, procurou-se identificar, neste estudo de caso, como se comportou o relacionamento entre os elementos do composto mercadológico, ou seja, como se modificou o conteúdo da estratégia de *marketing* ao longo do período estudado. As questões estão descritas no quadro II.3.

Quadro II.3 - Quadro de referência para pesquisa do conteúdo da estratégia de marketing na ICCSE

<b>ESTRATÉGIA DE MARKETING</b>
<p><b>a) Seleção do mercado</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os novos mercados eram planejados ou simplesmente apareciam mediante novas oportunidades?</li> <li>2. Com base em que era identificado um mercado em potencial?</li> <li>3. Com base em que, geralmente, um novo empreendimento era rejeitado?</li> <li>4. Quem eram os responsáveis na análise do mercado?</li> <li>5. Havia planejamento ou <i>feeling</i> na análise dos mercados?</li> </ol>
<p><b>b) Planejamento do produto</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Havia pesquisas de mercado para determinar o atributo mais valorizado pelos clientes no mercado escolhido (tipologia, localização, estilo, marca, garantia)? O que mais influenciava a localização escolhida?</li> <li>2. Havia planejamento dos produtos produzidos ou simplesmente eram criados pelos projetistas?</li> <li>3. A empresa utilizava dados de empreendimentos semelhantes formalmente ou a informação era apenas “lembrada”?</li> <li>4. Como era analisada a eficiência da empresa em competir com esse produto no mercado?</li> <li>5. A empresa tinha alguma parceria para desenvolvimento de um produto diferenciado?</li> <li>6. Havia preocupação em diferenciar o produto (alto acabamento, prédios inteligentes, condomínios fechados com segurança e outros serviços ) ou a diferenciação era meramente financeira (facilidade de pagamentos)?</li> </ol>
<p><b>c) Estrutura de preços</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como era estabelecido a faixa de preço do imóvel?</li> <li>2. Baseado em que era definido o regime de construção (financiamento direto, empréstimo bancário, a preço de custo )? A escolha era estritamente financeira ou sentia-se que era um bom atributo de venda?</li> <li>3. Qual era a autonomia do corretor para a negociação?</li> <li>4. Quem avaliava as propostas? O setor financeiro?</li> </ol>
<p><b>d) Atividades promocionais</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como era feita a divulgação dos lançamentos (jornais, revistas, TV, panfletos, <i>folders</i>, feira de imóveis)?</li> <li>2. A obra era usada como divulgação (placar de contagem regressiva para entrega, tapumes decorados, obra organizada e limpa, apartamentos modelos)?</li> <li>3. Em geral, como era o estilo da propaganda? Como eram passados os principais atributos do produto para o cliente?</li> <li>4. Havia propaganda institucional? Como a empresa considerava que seria a melhor forma de fazer propaganda da sua imagem?</li> <li>5. Havia treinamento para os corretores e/ou pessoal de obra para orientar os clientes nas visitas?</li> <li>6. Havia eventos promocionais para atrair os clientes, como festas, shows?</li> <li>7. Havia promoção para antecipar pagamentos a prazo, como sorteios entre os compradores?</li> <li>8. Havia procedimentos para captação e manutenção da clientela da empresa, como cadastro de clientes para futuros contatos, análise da qualidade do atendimento, reunião periódica com os compradores para discutir o andamento e possíveis modificações,</li> </ol>

<p>avaliação de qualidade do imóvel (pós-ocupação)?</p> <p>9. A empresa oferecia serviços pós-venda , como manual do usuário e do condomínio, planta <i>as built</i>, registro formal das reclamações dos clientes, estruturação de um setor de atendimento ao cliente?</p> <p><b>e) Canais de distribuição</b></p> <p>1. O imóvel era comercializado por venda direta pela empresa, ou por venda através de corretores?</p> <p>2. Havia alguma forma de avaliação da credibilidade dos corretores (evitar o uso de artifícios ilícitos para forçar a venda e prejudicar a imagem da empresa)?</p> <p>3. A abordagem dos corretores era intensiva (<i>stands</i> de vendas centrais e/ou nas obras) ou seletiva (ofereciam apenas a clientes seletos)?</p> <p>4. Havia parceria com corretores?</p>
---

#### 2.4.1.2 A estratégia financeira

A função financeira é base para qualquer atividade empresarial. Qualquer ação ou decisão a ser tomada pela empresa deve ter o suporte ou a prévia análise financeira. Por isso, essa função sempre trabalha em conjunto com as outras funções, visando promover o início e a continuidade dos projetos.

As decisões relativas à área financeira referem-se, basicamente, a questões sobre (Sanvicente, 1987): a) como captar os recursos financeiros; e b) onde investir os recursos e como controlá-los. Em um nível mais detalhado, a estratégia financeira envolve decisões sobre as seguintes questões:

Quadro II.4 - Questões relativas à estratégia de finanças

ÁREAS	QUESTÕES
<b>Como captar recursos</b>	
Questões sobre alavancagem	Capacidade de usar o endividamento
Determinação do custo de capital	Cálculo dos custos das fontes de capital próprio e de terceiros
Determinação da estrutura de capital	Quantidade de endividamento
Lucros retidos	Política de utilização dos lucros retidos
<b>Como investir os recursos</b>	
Planejamento financeiro	Administração de contas a receber e fluxo de caixa
Análise do risco/retorno dos projetos	Cálculo do risco/retorno nos investimentos em projetos da empresa
Viabilidade econômico-financeira	Determinação das rentabilidade dos projetos, considerando o risco/retorno e o custo de capital
Administração de portfólio	Como distribuir os recursos dentro de uma

	carteira de investimentos
Controle das aplicações	Envolve questões de controladoria (monitoramento dos investimentos)

Portanto, a estratégia financeira é um padrão consistente de comportamento que se forma através das várias decisões referentes às questões sobre captação, investimento e controle dos recursos financeiros. As decisões são tomadas pela gerência, em função de suas percepções das mudanças ambientais de uma maneira desestruturada e flexível, mas com uma certa dose de intenção, seguindo as características do modo empreendedor (Mintzberg, 1973).

A estratégia financeira sempre procura (Gitman, 1987; Sanvicente, 1987): a) promover a continuidade do negócio, viabilizando investimentos, através da engenharia financeira; b) propiciar a melhor rentabilidade sem comprometer a liquidez; e c) maximizar a riqueza dos acionistas.

Maximizar a riqueza dos acionistas ou proprietários é um objetivo de longo prazo. Isso significa que a maximização da rentabilidade a curto prazo pode ser sacrificada em função dos objetivos estratégicos de longo prazo, tais como: crescimento, maior participação no mercado e entrada em um novo segmento.

A estratégia financeira sempre trabalha em conjunto com todas as outras áreas da empresa. A questão do inter-relacionamento entre as funções é discutida na seção 2.4.1.4.

#### **2.4.1.2.1 A estratégia financeira na ICCSE**

Devido às características do produto da ICCSE, é notório que a fonte de financiamento dos empreendimentos é de vital importância para as empresas e afeta diretamente a função financeira.

Isto posto, elencou-se uma série de questões referentes à função financeira nas empresas da ICCSE. As questões formam um quadro para pesquisa da estratégia financeira na ICCSE e foi utilizado neste estudo de caso para identificar o conteúdo da estratégia. Em outras palavras, procurou-se identificar, neste estudo de caso, como se comportou o relacionamento entre essas questões, ou seja, como se modificou o

conteúdo da estratégia de finanças ao longo do período estudado. As questões estão descritas no quadro II.5.

Quadro II.5 - Quadro de referência para pesquisa do conteúdo da estratégia financeira na ICCSE

<b>ESTRATÉGIA DE FINANÇAS</b>
<p><b>a) Captação de recursos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual era a principal fonte de captação dos recursos (financiamentos bancários, a própria poupança do comprador, capital próprio de empresa, fundos de investimentos, companhias hipotecárias)?</li> <li>2. A empresa realizava estudos financeiros para análise da captação (custos das fontes de captação, quantidade de endividamento, estrutura de capital, grau de alavancagem financeira)?</li> <li>3. Qual a principal dificuldade na captação (juros, ágio, falta de financiamentos)?</li> </ol> <p><b>b) Aplicação dos recursos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Havia planejamento a longo prazo das aplicações ou ocorria à medida que apareciam as oportunidades?</li> <li>2. Como era determinado o regime de contratação (consórcio de imóveis, fundos de investimentos, permutas com fornecedores, financiamento direto com a construtora, financiamentos bancários, securitização de recebíveis, regime de construção a preço de custo)?</li> <li>3. Havia interesse mercadológico no regime de contratação ou a análise era somente financeira?</li> <li>4. Quanto à viabilidade econômico-financeira dos empreendimentos:             <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 A empresa utilizava de alguma ferramenta ou modelo de análise de investimentos?</li> <li>4.2 A empresa se baseava somente no fluxo de caixa?</li> <li>4.3 Qual a influência no cronograma físico e na liberação das vendas?</li> <li>4.4 Como eram determinados a faixa de preço, o prazo e condições de pagamento?</li> <li>4.5 Qual a influência mercadológica nessas variáveis?</li> <li>4.6 Como era estimada a margem de lucro?</li> </ol> </li> <li>5. Como era administrado financeiramente o <i>portfólio</i> de empreendimentos?</li> </ol> <p><b>c) Controle da aplicações</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A rentabilidade real do empreendimento era calculada e comparada com a prevista nas análises?</li> <li>2. Como a empresa lidava com a inadimplência? Havia formas de incentivo à não-inadimplência?</li> <li>3. Os custos são controlados para servir de retroalimentação nas análises?</li> <li>4. Como era feita a prestação de contas das obras?</li> <li>5. Havia um sistema informatizado para controladoria (contas a pagar, receber)?</li> </ol>

#### 2.4.1.3 A estratégia de produção

A abordagem estratégica da função produção foi inicialmente trabalhada por Skinner (1969). Outros trabalhos importantes deram prosseguimento às suas idéias, tais

como Wheelwright (1984) e Hayes e Wheelwright (1985). As principais definições de estratégia de produção, sob o ponto de vista dos autores clássicos, são descritas a seguir.

Para Wheelwright (1984), a função produção deve assumir um papel proativo na organização. Não apenas deveria seguir as diretrizes da estratégia empresarial, mas contribuir na sua elaboração. A função produção seria a fonte de vantagem competitiva para a empresa.

Segundo essa visão, a estratégia de produção deve traduzir as diretrizes estabelecidas pela estratégia empresarial, na melhor maneira de utilização dos recursos da produção.

Portanto, a estratégia de produção é definida como sendo composta pelas várias decisões inerentes ao ato de produzir, orquestrando os recursos da produção para obter um produto com os atributos (tais como qualidade, confiabilidade e flexibilidade) exigidos pela estratégia empresarial (Wheelwright, 1984).

As decisões inerentes ao ato de produzir, referentes às escolhas dos recursos utilizados na produção e para o desenvolvimento de um produto, são o conteúdo da estratégia de produção (Wheelwright, 1984; Hayes e Wheelwright, 1985; Hayes *et al.*, 1988; Hörte *et al.*, 1987).

De uma maneira geral, divide-se o conteúdo da estratégia de produção em (Pires, 1995): a) prioridades competitivas da produção; e b) questões estruturais e infra-estruturais do sistema produtivo.

As prioridades competitivas da produção, ou dimensões competitivas, devem ser definidas a partir da estratégia da empresa. Elas formam o *mix* de atributos que o produto deve ter, e proporcionam um direcionamento para as decisões quanto às questões estruturais e infra-estruturais. As prioridades competitivas devem estar ligadas à forma como a empresa compete, tendo em vista as necessidades do mercado servido.

As principais prioridades são (Corrêa e Giancesi, 1993): a) fazer os produtos gastando menos que os concorrentes, obtendo vantagem em custos; b) fazer produtos melhores que os concorrentes, obtendo vantagem em qualidade; c) fazer os produtos mais rapidamente, obtendo vantagem na velocidade de entrega; d) entregar os produtos no prazo prometido, obtendo vantagem em confiabilidade de entrega; e e) ser capaz de mudar muito rapidamente o que está se fazendo, obtendo vantagem em flexibilidade.

A outra parte do conteúdo da estratégia de produção compreende as questões ou escolhas sobre os recursos do sistema produtivo. Encontram-se agrupadas em categorias de decisão. As categorias estão classificadas em questões estruturais e infra-estruturais (quadro II.6).

Quadro II.6 - Conteúdo da estratégia de produção: questões estruturais e infra-estruturais do sistema produtivo

QUESTÕES ESTRUTURAIS	DESCRIÇÃO
Capacidade	Compatibilidade (demanda x capacidade), volume de produção/ <i>mix</i> de produtos, planejamento a curto e médio prazo
Instalações Industriais	Localização geográfica, tamanho, volumes e <i>mix</i> de produtos por planta, graus de especialização da planta, processos produtivos
Tecnologia	Tipo e nível de automação, movimentação de materiais, sistemas de informação necessários para a produção
Integração Vertical	Determina o que vai ser produzido, terceirizado e externalizado e a política de compras.
QUESTÕES INFRA-ESTRUTURAIS	DESCRIÇÃO
Recursos Humanos	Fixação de procedimentos para contratação, seleção, avaliação, promoção, dispensa e motivação da mão-de-obra
Gerência da Qualidade	Qualidade de projeto e fabricação, atribuições de responsabilidades, sistemas de medidas, programas de treinamento, dimensões da qualidade
Organização	Estrutura organizacional, níveis hierárquicos da produção, organização do trabalho, relação inovação x estrutura
Planejamento e Controle da Produção	Previsões de médio e longo prazo, decisões dentro do gerenciamento produtivo para compra de materiais, definição de <i>set up's</i> , balanceamento da linha
Relação com Fornecedores	Cooperação x Competição

Fonte: adaptado de Pires (1995)

Em suma, as decisões quanto às questões estruturais e infra-estruturais são orientadas pelas dimensões competitivas para organizar o sistema produtivo de maneira que produza produtos com o *mix* de atributos desejados pelos clientes.

Os trabalhos sobre estratégia de produção desenvolveram-se seguindo essas idéias. Entretanto, esses conceitos nos últimos anos têm sido revistos, até mesmo pelo



próprio Skinner (Skinner *apud* Voss, 1992). Nesse sentido, diferentemente das idéias originais, a presente pesquisa, conforme Mello (1996b), assume que a estratégia de produção:

- a) não é a única fonte para se alcançar vantagem competitiva, a qual só é possível através de vários fatores, atuando-se holisticamente na organização;
- b) não necessariamente deve ser o desdobramento do resultado de um planejamento estratégico — estratégia planejada. Pode ter, também, a dimensão emergente, como proposto na seção 2.4; e
- c) como consequência, as dimensões competitivas não são declaradas explicitamente em uma estratégia planejada, mas são implícitas e emergem das decisões nas áreas listadas no quadro acima.

Portanto, a estratégia de produção é um padrão consistente de comportamento que se forma através das várias decisões referentes ao sistema produtivo. As decisões são tomadas pela gerência, em função de suas percepções das mudanças ambientais de uma maneira desestruturada e flexível, mas com uma certa dose de intenção, seguindo as características do modo empreendedor (Mintzberg, 1973).

Essas considerações são necessárias para definir a estratégia de produção no contexto desta pesquisa.

#### **2.4.1.3.1 A estratégia de produção na ICCSE**

Nas empresas construtoras da ICCSE, as dimensões competitivas tradicionalmente abordadas pela literatura formam o tripé "prazo, qualidade e custo". Porém, sob uma orientação estratégica da produção, outras dimensões competitivas devem ser consideradas, como flexibilidade e confiabilidade, o vetor resultante que orientará as decisões estruturais e infra-estruturais deve ser redefinido.

Como nessas empresas a estratégia empresarial e a de produção não são planejadas, as dimensões competitivas estão implicitamente definidas quando a gerência toma uma série de decisões ao longo do tempo.

Com isso, o presente estudo de caso identificou a outra parte do conteúdo da estratégia de produção, em um nível mais detalhado, que são as questões ou escolhas estruturais e infra-estruturais.

Essas questões compreendem todas as escolhas estratégicas com relação aos recursos da produção descritas no quadro II.6. Uma contextualização para a ICCSE é feita por Mello *et al.* (1996b). Os autores procuraram elencar uma série de programas de ação para produção.

Os programas de ação propostos podem ser classificados em cinco grupos (Mello *et al.*, 1996b): a) programação da obra, expressa pelas ferramentas clássicas de planejamento de obra (Curva S, Linha de Balanço e PERT/CPM); b) gestão clássica de produtividade (modelos tayloristas); c) gestão moderna de produtividade e qualidade; d) organização do posto de trabalho, motivação e treinamento dos recursos humanos; e e) adoção de novas tecnologias e procedimentos de trabalho.

Segundo os autores, cada programa de ação necessita que uma série de decisões relativas às questões descritas ao longo das categorias no quadro II.6 sejam tomadas. Ademais, a adoção de determinados programas refletirá o padrão de direcionamento estratégico da empresa com relação à produção. Porém, para a formação desse padrão, alguns programas devem ser escolhidos em detrimento de outros<sup>5</sup>. Por exemplo, o planejamento e a organização dos postos de trabalho mudam quando a empresa atua em obras públicas e em condomínios fechados.

Isto posto, elencou-se uma série de questões referentes à função produção nas empresas da ICCSE. As questões formam um quadro para pesquisa da estratégia de produção na ICCSE e foi utilizado neste estudo de caso para identificar o conteúdo da estratégia. Em outras palavras, procurou-se identificar, ao longo do período estudado, como se comportou o relacionamento entre essas questões, ou seja, como se modificou o conteúdo da estratégia de produção. As questões estão descritas no quadro II.7.

---

<sup>5</sup> É a questão dos *trade-off's* discutida inicialmente por Skinner (1969).

Quadro II.7 - Quadro de referência para pesquisa do conteúdo da estratégia de produção na ICCSE

<b>ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO</b>
<p><b>a) Instalações industriais</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Havia uma central de produção para atender os canteiros, ou a produção era <i>in loco</i> ?</li> <li>2. As obras geralmente exigiam canteiros parecidos, com mesmo <i>layout</i>?</li> </ol>
<p><b>b) Capacidade</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como era decidido o número de obras e de recursos necessários para produção, prevendo futura demanda? Qual era a capacidade de empreendimentos da empresa?</li> <li>2. Como era decidido a compra de terrenos? Havia estoque de terrenos?</li> <li>3. Como era decidido se determinado empreendimento poderia ser feito pela empresa com base na capacidade?</li> </ol>
<p><b>c) Tecnologia</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quanto ao desenvolvimento de tecnologia:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 O desenvolvimento tecnológico era formalizado?</li> <li>1.2 Até que ponto o desenvolvimento tecnológico era importante?</li> <li>1.3 Havia desenvolvimento de ferramentas simples no canteiro, ou na empresa como um todo, como argamasseiras, cavaletes, andaimes, carrinhos para transporte e escantilhão para alvenaria?</li> <li>1.4 Havia a preocupação de mecanização do processo, utilizando p.ex. guias, máquinas de corte, moldagem e solda de aço, máquinas para cortes em paredes, plataforma de carga e descarga, nível laser?</li> <li>1.5 Havia preocupação no estudo dos processos, procurando: racionalização, simplificação, uso de materiais e métodos alternativos, uso de pré-fabricação e montagem dos componentes?</li> <li>1.6 Como era feito o repasse da utilização da nova tecnologia?</li> <li>1.7 Quais as principais inovações e melhorias introduzidas, e as que deixaram de ser introduzidas, na produção de uma maneira geral?</li> </ol> </li> <li>2. Como era a postura da empresa em utilizar a tecnologia do subcontratado?</li> <li>3. Havia a necessidade de aplicação da tecnologia da informação na gerência, através do uso de computadores na comunicação e gestão?</li> </ol>
<p><b>d) Integração vertical</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como era decidido o que seria produzido e o que seria terceirizado?</li> <li>2. Como eram feitas as escolhas dos terceiros?</li> <li>3. Como era o nível de utilização de mão-de-obra subcontratada (% em relação ao efetivo total)?</li> <li>4. A empresa achava que deveria fabricar o próprio componente (externalização) em vez de terceirizar?             <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 Quais os motivos? Econômicos ou estratégicos?</li> <li>4.2 O excedente era vendido para outras empresas?</li> </ol> </li> <li>5. A empresa achava que deveria comprar ou alugar equipamentos?</li> </ol>
<p><b>e) Recursos humanos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quanto ao recrutamento e a seleção de operários:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Eram sempre feitos para suprir picos de trabalho ou eram planejados a longo prazo?</li> <li>1.2 Quais eram os procedimentos? Como eram anunciados?</li> <li>1.3 Qual era o perfil do operário preferido pela empresa?</li> </ol> </li> </ol>

- 1.4 Quem escolhia o novo operário?
- 1.5 Havia algum procedimento formal de integração do novo operário?
2. Quanto ao sistema de remuneração:
  - 2.1 Como a mão-de-obra era paga?
  - 2.2 Em que eram baseados os preços da mão-de-obra?
  - 2.3 Como eram os procedimentos de medição da produção?
  - 2.4 Havia algum tipo de incentivo financeiro?
  - 2.5 A hora-extra e a hora-prêmio eram bastante utilizadas?
3. Como eram os critérios de promoção? Havia plano de cargos e salários?
4. Quanto à motivação e participação dos operários:
  - 4.1 Havia preocupação da empresa?
  - 4.2 Havia algum programa para diminuir a rotatividade?
  - 4.3 Como eles eram ouvidos?
  - 4.4 Como era feito o reconhecimento dos bons/maus serviços (operário do mês/equipes)?
  - 4.5 Havia algum tipo de concursos ou gincanas?
  - 4.6 Como a gerência participava desse processo?
5. Quanto ao treinamento dos operários:
  - 5.1 Havia preocupação da empresa em oferecer treinamento?
  - 5.2 As políticas eram voltadas para alfabetização e/ou profissionalização?
  - 5.3 Qual a infra-estrutura existente (vídeos, salas de aula no canteiro)?
6. Havia alguma iniciativa em melhorar o ambiente de trabalho (refeitório, alojamentos e vestiários, fornecimento de refeições, aquecedor de marmita, refrigerador, bebedouro, instalações sanitárias espalhadas no canteiro, atividades de lazer, gerência visual)?
7. Quanto à segurança:
  - 7.1 Havia CIPA ou pessoal especialista contratado?
  - 7.2 Havia conscientização para uso do EPI?
  - 7.3 Havia preocupação em tornar o ambiente seguro, utilizando, p.ex., bandeja salva-vidas, sinalização e fechamento da obra?
  - 7.4 Os acidentes eram controlados estatisticamente?
  - 7.5 A preocupação que havia era espontânea ou pressionada pela fiscalização?
8. Havia algum benefício para o operário (cesta básica, assistência médico-odontológico-farmacêutica, serviço social, transporte)?
9. Quanto ao relacionamento com a mão-de-obra subcontratada:
  - 9.1 Quais os benefícios que ela não recebia?
  - 9.2 Havia a preocupação de treinar pessoal próprio, visando reduzir a rotatividade?

#### **f) Gerência da qualidade**

1. Quanto à qualidade dos projetos:
  - 1.1 Havia um processo formal?
  - 1.2 Os projetistas se reuniam para buscar soluções?
  - 1.3 Eram registradas as alterações?
  - 1.4 Qual o padrão de exigência do desenho (CAD, detalhamentos)?
  - 1.5 Eram feitas perspectivas e maquetes?
  - 1.6 Eram exigidos projetos especiais para facilitar no processo construtivo, como os projetos *as built*?
  - 1.7 Quem, da empresa, participava do processo de criação dos projetos?
  - 1.8 Qual era a variável que mais influenciava na tipologia (era mercadológica, ou restrição da produção ou financeira)?
  - 1.9 Havia alguma forma de normalização e/ou padronização dos projetos?
  - 1.10 Havia algum tipo de memória e documentação dos projetos antigos?
  - 1.11 Com base no projeto, eram feitos estudos dos processos, tais como fluxograma das atividades?
  - 1.12 Havia projeto de *layout* de canteiro? Eram padronizados?

2. Quanto à qualidade na fase executiva:
  - 2.1 Havia algum programa formal, com definição de responsabilidade e estabelecimento de padrões? Como eram estabelecidos os padrões?
  - 2.2 Havia algum procedimento para conferência do serviço executado?
  - 2.3 Havia controle de medição de produtividade e utilização de indicadores ?
  - 2.4 Havia algum procedimento para conferência das especificações do projeto?
  - 2.5 Havia algum estudo dos processos executivos?
  - 2.6 Como era o relacionamento dos subcontratados com a qualidade?
  - 2.7 Havia alguma iniciativa de desenvolver fornecedores?
  - 2.8 Havia alguma parâmetro formalmente definido para conformidade dos materiais entregues no canteiro? Como eram feitas essas conferências?
  - 2.9 Como eram controlados os estoques? Havia alguma forma de armazenagem especial?
  - 2.10 Como eram disseminadas as instruções para manuseio de materiais e ferramentas?
  - 2.11 Havia preocupação com controle tecnológico dos concretos e argamassas?
  - 2.12 Havia preocupação em controlar o desperdício e exigir a limpeza da obra?
  - 2.13 Havia preocupação com a melhoria das instalações do canteiro?
  - 2.14 A obra conseguia ser flexível para alterar o projeto quando requisitado pelo cliente (sem custos altos)?

#### **g) Organização**

1. Quanto à estrutura organizacional da área de produção:
  - 1.1 Como a estrutura era orientada (por funções ou por projetos)?
  - 1.2 Havia uma gerência específica?
  - 1.3 Havia sala técnica?
  - 1.4 No canteiro, como eram a estrutura e a hierarquia?
  - 1.5 Quando houve necessidade de alterar essa estrutura?
2. Quanto a organização do trabalho dos operários no canteiro:
  - 2.1 Eram divididos em equipes simples ou polivalentes (célula)?
  - 2.2 Eram organizados em quadros permanentes para cada obra ou em quadros flexíveis?
  - 2.3 Como os subcontratados encaixavam-se na estrutura? A quem respondiam?
3. Quanto ao papel da gerência:
  - 3.1 Quais funções eram delegadas?
  - 3.2 Como era feita a supervisão da gerência nas obras?

#### **h) Planejamento e controle da produção**

1. Qual o nível de preocupação em seguir o cronograma físico-financeiro?
2. Qual a sofisticação das ferramentas de planejamento e controle?
3. Havia um orçamento detalhado? Havia forte preocupação em segui-lo?
4. Qual o nível de detalhamento e a preocupação em planejar a intensidade de alocação dos recursos?
5. Era feito um planejamento operacional das atividades?
6. Eram combinadas entregas programadas com fornecedores?
7. Como era definida a programação com subcontratados?
8. Como era feita a medição da produção dos operários e subcontratados?

#### **i) Relacionamento com fornecedores**

1. Os fornecedores eram escolhidos por concorrência (menor preço) ou tentava-se estabelecer cooperação (parcerias a longo prazo)?
2. Havia preocupação em ter muitos ou poucos fornecedores?
3. A empresa preocupava-se em oferecer treinamentos, seminários?
4. A empresa tinha parceria para desenvolvimento de novos produtos?

#### 2.4.1.4 O relacionamento entre as decisões funcionais e não-funcionais

Apresentaram-se, nas seções acima, as áreas das funções de *marketing*, finanças e produção de uma empresa em que a gerência deve tomar as decisões necessárias para administrar o negócio. Entretanto, notam-se dois pontos importantes:

- a) com base no exposto sobre o conteúdo das estratégias funcionais de *marketing*, finanças e produção, observa-se que, em alguns pontos, estas funções possuem uma interseção;
- b) além das decisões nas funções descritas anteriormente, outras decisões, em geral em nível não-funcional, são necessárias para a administração da empresa.

Quanto ao primeiro item, a divisão proposta pela hierarquia estratégica deve assumir a sobreposição das áreas em determinadas questões. Deve-se entender que a interseção não significa trabalho duplicado, mas trabalho em conjunto. O sucesso de uma organização não depende de funções isoladas, mas da sua sinergia, com atuação holística nas diversas áreas da empresa.

Kotler (1980) alerta que a estratégia de composto de *marketing* deve ser compatível com os recursos e capacidade dos outros departamentos. “A empresa deve certificar-se de que pode desenvolver um equipamento de qualidade, obter as economias de escala de fabricação e manipular os fluxos de caixa necessários para a estratégia de penetração” (Kotler, 1980).

Para Slack (1993), cada função deve ter questões-chave a serem decididas, visando o melhoramento da competitividade como um todo. Porém, essas questões devem ser analisadas em conjunto com a visão de competitividade das outras funções.

O autor exemplifica que a função de *marketing* tem a melhor condição de determinar as necessidades dos clientes, embora seja difícil a tradução dessas necessidades para os processos da produção.

Com relação às outras decisões não-funcionais, as questões referem-se principalmente: a) a parcerias nos empreendimentos, e outras parcerias estratégicas em nível empresarial; b) a rede de influências; e c) a questões sobre a infra-estrutura organizacional administrativa.

Nesse sentido, as decisões não-funcionais também foram consideradas neste estudo de caso. Procurou-se saber qual o posicionamento da empresa quanto às questões expostas no quadro abaixo, bem como algumas características do processo decisório, devido à dificuldade de dissociação entre conteúdo e processo nesse tipo de estratégia.

Quadro II.8 - O relacionamento entre as decisões funcionais e não-funcionais

<b>QUESTÕES EM NÍVEL NÃO-FUNCIONAL</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais as parcerias estratégicas que a empresa formou para viabilizar o empreendimento?</li> <li>2. Quem era e como utilizava sua rede de influências? Havia rede de influências em órgãos públicos e/ou instituições financeiras?</li> <li>3. Quais as modificações na infra-estrutura organizacional (estrutura hierárquica organizacional, novas sociedades, integração vertical/diversificação, expansão das instalações, automação da empresa, gestão de RH )?</li> <li>4. Havia programas de qualidade? Os procedimentos organizacionais na empresa eram formalizados/normatizados?</li> <li>5. Qual o nível de controle que havia nas despesas administrativas?</li> <li>6. Qual dessas decisões geraram as decisões nas estratégias funcionais e quais foram afetadas pelas estratégias funcionais?</li> </ol>
<b>PROCUROU-SE SABER TAMBÉM</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual o passo seguinte quando idealizava-se um novo empreendimento (viabilidade financeira, marketing ou capacidade de construção)?</li> <li>2. Quais vantagens que a empresa possuía que atraíam os clientes e os impediam de comprar em outra construtora (qualidade, em que aspectos? Acabamento, sem defeitos no decorrer do uso, confiança na construtora (marca), capacidade de alterar o imóvel a um custo baixo, o mais barato dos similares, facilidades no pagamento)?</li> <li>3. Financeiramente, qual a principal vantagem da empresa (facilidade na captação, liquidez, alto grau de alavancagem, crédito fácil)?</li> <li>4. Quais decisões eram as mais importantes e preocupavam a gerência, com relação ao sucesso da empresa?</li> <li>5. Quais as decisões mais importantes para a redução de custos?</li> <li>6. A empresa tomou sempre as decisões corretas? Houve algum erro de percepção?</li> <li>7. Qual a ligação das decisões tomadas com o sucesso da empresa?</li> </ol> <p>As respostas devem ser justificadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Com base em que foram tomadas as decisões?</li> <li>2. Quem tomava essas decisões?</li> <li>3. O que se esperava ao tomar as decisões?</li> </ol>

Como visto, esta pesquisa também se propõe a descrever como ocorreu o inter-relacionamento entre as funções, e entre as funções e outras decisões não-funcionais, durante as mudanças estratégicas da empresa, e a analisar a importância relativa delas

para a sobrevivência da empresa pesquisada em diversos momentos do período em estudo.

A definição de mudança estratégica será apresentada nas seções seguintes. Porém, faz-se necessário descrever, anteriormente, as várias perspectivas que tratam da questão de como as organizações se adaptam ao seu ambiente.

## 2.5 Adaptação estratégica

Nesta seção, discutem-se as maneiras como as empresas adaptam-se ao ambiente. A discussão gira em torno de duas abordagens distintas quanto ao poder de influência das organizações e do ambiente:

- a) a visão determinística: considera o ambiente com forte poder de influência sobre a organização, sendo o único responsável pela definição das estratégias;
- b) a visão voluntarista: considera a organização com forte poder de influência sobre o ambiente, com capacidade de manipulá-lo em função de seus interesses estratégicos.

A visão determinística considera que o ambiente impõe restrições e contingências às organizações e não considera o processo de ajustamento entre o ambiente e a empresa. Desconsidera a capacidade dos executivos, cuja função seria adequar a empresa às condições impostas pelo ambiente.

A visão voluntarista considera a capacidade da organização em influir no ambiente, cujas mutações são uma consequência dessa influência (Rossetto, 1997). As mudanças ambientais são consequências das ações de algumas empresas com poder de manipular o ambiente.

Considera-se essas duas visões como extremos de um *continuum*. Dessa maneira, as perspectivas existentes sobre adaptação situam-se nesse *continuum*, possuindo dimensões determinísticas e voluntaristas. Dentre as principais perspectivas, as que possuem maior dimensão determinista são, por exemplo, a da seleção natural e a racional da contingência. Enquanto as que possuem maior dimensão voluntaristas são a da dependência de recursos e a da escolha estratégica (Hall, 1990).



Das abordagens teóricas citadas acima, a perspectiva da Escolha Estratégica possui características mais adequadas para a presente pesquisa. Suas características são descritas a seguir.

### **2.5.1 A perspectiva da escolha estratégica**

De acordo com Child (1972), existe um espaço nas organizações, mesmo sob forte pressão ambiental, onde seus dirigentes podem exercer escolhas estratégicas, como por exemplo em quais negócios operar, quais tecnologias utilizar e como usar os recursos.

Nesse sentido, a adaptação organizacional refere-se ao processo pelo qual a empresa modifica sua estrutura e manipula seu ambiente para melhorar sua performance. Segundo Child e Smith (1987), a maneira pela qual a organização percebe e lida com o ambiente influencia e define o tipo das escolhas estratégicas.

Para Child (1972), a possibilidade de realizar as escolhas estratégicas é fundamental para explicar o processo de adaptação estratégica. O autor afirma que a maioria dos modelos de adaptação explica pouco mais do que associações positivistas entre dimensões da estrutura organizacional e fatores situacionais, como ambiente, tecnologia e tamanho. Ou seja, esses modelos não consideravam a possibilidade de escolha das pessoas que estavam no poder, bem como o processo político que resultam nas decisões.

Por outro lado, a Escolha Estratégica reconhece que há um "processo político no qual restrições e oportunidades são funções do poder exercido pelos decisores à luz de valores ideológicos" (Child, 1972).

Em suma, as organizações tentam manipular o ambiente para seu próprio benefício. Em lugar de serem receptores passivos das forças ambientais, como é dito pela perspectiva da Seleção Natural, as organizações fazem escolhas estratégicas para adaptar-se ao ambiente. Por sua vez, a perspectiva da Escolha Estratégica enfatiza o papel da gerência nesse processo, logo possuindo fortes dimensões voluntaristas.

Para Miles e Snow (1978), a perspectiva da Escolha Estratégica tem cinco características importantes:

- a) a coalizão dominante: representa um grupo de decisores existente em cada organização, com alta capacidade de influenciar o sistema e realizar as escolhas estratégicas. Os indivíduos desse grupo devem ter a capacidade de identificar os problemas e solucioná-los. Para Child (1972), a coalizão dominante deve influenciar na formulação de estratégias e no modo como esta influência é decisiva para a consecução dos objetivos desse grupo. É a fonte direta de variação estrutural. Os indivíduos que compõem o grupo podem não ser os mais altos na hierarquia formal, mas todos exercem poder e influenciam politicamente as decisões;
- b) as percepções: a ação da organização perante o ambiente ocorre através das percepções realizadas pela coalizão dominante. As condições ambientais que não são percebidas têm pouco valor nas decisões;
- c) a segmentação: é a partição do ambiente de acordo com a percepção da coalizão dominante, a qual influenciará a departamentalização da estrutura da empresa;
- d) a procura/busca de atividades: refere-se à tarefa da coalizão dominante em identificar elementos ambientais relevantes e críticos para a organização. A avaliação desses elementos ambientais definirá a postura, reativa ou proativa, da organização; e
- e) as restrições dinâmicas: referem-se às estratégias, estruturas e experiências passadas que restringem as novas escolhas estratégicas da coalizão dominante.

Aldrich e Pfeffer (1976) afirmam que as decisões da coalizão dominante têm mais força do que o determinismo ambiental, e por sua vez tentam manipular o ambiente para criar demandas ou proteção da concorrência. As percepções de cada coalizão dominante diferem entre si devido aos valores e história progressa dos indivíduos que a compõem, bem como devido aos interesses políticos do grupo.

Essa abordagem parece ser a mais completa para a análise de uma organização empresarial<sup>6</sup>, pois considera o papel da gerência em captar as informações do ambiente e realizar as decisões estratégicas. Enfatiza, também, a administração estratégica, por ela

---

<sup>6</sup> Entretanto, segundo Hall (1990), as abordagens existentes se complementam para explicação do processo de adaptação das empresas ao ambiente.

ser, em última instância, a responsável pela ligação organização—ambiente (Miles e Cameron, 1982).

Nesse sentido, as idéias propostas pela abordagem da Escolha Estratégica serão adotadas como válidas para a presente pesquisa. Considera-se, portanto, que as mudanças estratégicas das organizações sejam desencadeadas através da escolha estratégica da coalizão dominante segundo suas percepções do ambiente.

## 2.6 Mudança estratégica organizacional

Esta pesquisa estudou as mudanças estratégicas ocorridas em uma organização, assumindo que a adaptação da empresa ao ambiente segue um processo semelhante ao proposto pela abordagem da Escolha Estratégica.

Segundo essa abordagem, é papel da coalizão dominante das organizações realizar as escolhas estratégicas, as quais geram as mudanças, visando a adaptação ao ambiente, em função de sua percepção das condições ambientais.

Com base no exposto acima, define-se mudança estratégica como “as diferenças através do tempo de uma ou mais dimensões da estratégia” (Pettigrew, 1987). As diferenças, por sua vez, foram desencadeadas pelas escolhas estratégicas da coalizão dominante.

Estudar as mudanças de uma empresa, considerando-se a possibilidade de escolhas estratégicas da coalizão dominante, torna-se um processo peculiar. A mudança estratégica não deve ser entendida como um processo analítico racional, mas um processo cultural, educacional e político, em face das heterogeneidades das forças de resistência que impedem a efetiva implementação das mudanças. “As habilidades gerenciais necessárias para implementar as mudanças certamente não combinam com concepções simplistas de processo racional e diretrizes *top-down*, mas devem engajar-se em um amplo leque de habilidades políticas” (Pettigrew *et al.*, 1992).

Devem ser levados em consideração, além dos objetivos da organização, os objetivos da coalizão dominante e o processo político de negociação entre os componentes da coalizão.

Nesse sentido, a estratégia de pesquisa adotada neste trabalho utiliza-se dos conceitos da Pesquisa Contextualista (Pettigrew, 1985b). Segundo o autor, o conteúdo

da mudança — ou seja, as diferenças entre as dimensões das estratégias — deve ser estudado levando em consideração o contexto no qual ocorreram e o processo sob o qual se desenvolveram as escolhas estratégicas.

Apoiando-se na Pesquisa Contextualista, Pettigrew (1987) apresenta uma metodologia de pesquisa para o estudo das mudanças estratégicas baseada em três dimensões: o processo, o contexto e o conteúdo. A fundamentação metodológica da pesquisa é detalhada no próximo capítulo.

## **2.7 Formulação de estratégias e adaptação estratégica em pequenas empresas**

As teorias expostas nas seções anteriores consistem nos conhecimentos basilares para o estudo das mudanças estratégicas organizacionais. Apresentou-se a revisão da literatura sobre o tema, cujas teorias foram desenvolvidas a partir, principalmente, de estudos nas grandes organizações. Porém, quando se estudam as empresas de pequeno porte (menos de 100 funcionários), algumas considerações devem ser feitas.

Por exemplo, nas grandes organizações, as estratégias são geralmente planejadas. No processo de planejamento estratégico, são definidos a missão e a visão, as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos da empresa, e os objetivos. A estratégia empresarial é formulada para atingir esses objetivos. Dessa forma, um objetivo de aumentar a participação no mercado do produto X poderia ser alcançado através de uma estratégia (empresarial) de compra de fábricas menores e de competição com preços mais baixos. Segundo o conceito de hierarquia estratégica exposto anteriormente, as estratégias funcionais seriam planejadas para, dentro de suas áreas, apoiar a estratégia da empresa na consecução dos objetivos.

Porém, nas organizações de pequeno porte esse processo é diferente, principalmente porque as estratégias, geralmente, não são planejadas, necessitando, assim, de uma abordagem particular (Nagel, 1981; Pleitner, 1989; Atkins *et al.*, 1994; Kim *et al.* 1995).

As peculiaridades das pequenas empresas podem ser divididas em dois grandes grupos: a) quanto à importância da figura do dono; e b) quanto ao tipo de gerenciamento e estrutura organizacional.

Quanto à importância da figura do dono, a característica mais marcante nas pequenas empresas é o poder exercido pelo líder, ou pelo dono (Pleitner, 1989). “O papel da alta gerência no processo estratégico tem sido enfatizado por muitos autores, especialmente no contexto das pequenas empresas, onde o poder tende a ser centralizado no principal líder” (Kim *et al.*, 1995).

Dessa maneira, os relacionamentos do dono com os *stakeholders* são fundamentais para a formulação de estratégias. Segundo Atkins *et al.* (1994), a efetividade na interpretação da turbulência ambiental e tomada de decisões para lidar com a mudança ambiental da empresa são diretamente proporcionais à quantidade de relacionamentos do dono. Aumentam-se as oportunidades em potencial e as suas “idéias empreendedoras”.

Os *stakeholders* podem ser divididos em três grupos, quanto ao seu relacionamento com o dono da empresa (Atkins *et al.*, 1994): a) os que têm ligação pessoal; b) os que têm ligação profissional; e c) empresas com ligação profissional. Alguns dos *stakeholders* mais comuns são membros da família, gerentes, empregados, consultores, investidores, consumidores e fornecedores.

Outra peculiaridade das pequenas empresas é quanto ao estilo gerencial e à estrutura organizacional. É notório que muitas pequenas empresas têm sucesso ao longo do tempo, mesmo não praticando o tipo de “gerenciamento estratégico” usualmente descrito pela teoria do planejamento estratégico.

Para Pleitner (1989), muitos pequenos empreendedores têm tido sucesso através da improvisação e intuição. Segundo Nagel (1981), os pequenos empreendedores não sentem a necessidade de implementar procedimentos formais de planejamento estratégico, e suas análises externas baseiam-se em “sinais” do ambiente, que podem ser oportunidades ou ameaças. A percepção desses “sinais” forma a base para a decisão estratégica.

Quanto à estrutura organizacional, nota-se o achatamento de níveis hierárquicos e uma estrutura com divisão funcional, onde o líder da empresa gerencia cada função, direta ou indiretamente, exercendo grande influência sobre as decisões do gerente da área (Langford, 1991).

Dessa forma, segundo os princípios da perspectiva da Escolha Estratégica e com base nas características apresentadas, considerou-se um tratamento particular para o

estudo das mudanças estratégicas nas pequenas empresas. Ressaltam-se dois pontos: a) quanto à definição de estratégia; e b) quanto ao escopo escolhido para o estudo das mudanças.

A estratégia nas pequenas empresas é definida como o padrão de comportamento estabelecido pelas decisões tomadas, seguindo o modo empreendedor (Mintzberg, 1973), em face da percepção do líder das mudanças ambientais. Essa definição é justificada pela falta de planejamento estratégico e pelo caráter improvisador, incremental e adaptativo das decisões nessas empresas, que diferem da rigidez de uma estratégia planejada resultante de um processo de planejamento estratégico.

Em suma, as estratégias nessas empresas não são planejadas, mas formadas por decisões flexíveis, incrementais e orientadas pela percepção ambiental dos líderes. Cada decisão na empresa, não importa em que nível da estrutura organizacional, reflete o comportamento estratégico da empresa.

Quanto ao escopo escolhido para o estudo das mudanças, consideraram-se as mudanças estratégicas no nível empresarial e no nível funcional, principalmente as estratégias funcionais de *marketing*, finanças e produção. Tal consideração é necessária para inferir o padrão de comportamento estratégico da empresa estudada.

Estas foram as considerações teóricas que fundamentaram o presente estudo de caso. No capítulo seguinte, a metodologia é detalhada, ressaltando-se a utilização dos conceitos citados neste capítulo para a coleta e análise dos dados.

# III

## METODOLOGIA

---

De acordo com Gil (1991), o conhecimento científico deve ser obtido através de um método que identifique as operações mentais e técnicas que possibilitariam sua verificação.

Nesse capítulo, mostram-se os métodos utilizados na presente pesquisa. São discutidos, inicialmente, os fundamentos metodológicos que moldaram o caráter qualitativo da pesquisa. Discutem-se, também, as delimitações do trabalho, identificando seu centro e limites, nas dimensões temporais e espaciais, e os participantes. Finalmente, apresentam-se o *design* da pesquisa e a metodologia utilizada para coleta e análise dos dados.

### 3.1 Fundamentação metodológica da pesquisa

A maioria das pesquisas que estudam as mudanças organizacionais têm se desenvolvido de maneira acontextual e aprocessual (Pettigrew, 1985b). Child e Smith (1987) afirmam que os modelos baseados na Teoria Contingencial, por exemplo, são estáticos ao descreverem estados desejáveis ou *fits* entre a organização e o ambiente. Eles conseguem explicar pouco mais que associações positivistas estabelecidas entre dimensões estruturais e fatores situacionais (Child, 1972).

As relações positivistas de causa-efeito, por sua vez, não são suficientes para explicar os fenômenos sociais, como é o caso da mudança estratégica nas organizações. Segundo Giddens (1979), a explicação desses fenômenos deve considerar o contexto

(interno e externo) no qual se desenvolve o processo. As relações de causa-efeito entre variáveis não consideram esse contexto, específico na organização, assumindo relações universais e constantes no tempo.

No estudo da mudança estratégica organizacional deve-se considerar, também, fatores subjetivos, tais como o processo político e cultural que envolve relações de caráter humano e social, e as percepções dos indivíduos quanto ao contexto no qual se desenvolvem-se as mudanças.

Nesse sentido, apesar de mais complexa, a pesquisa qualitativa deve ser utilizada como alternativa à pesquisa quantitativa no estudo das ciências sociais, visto que se utiliza de uma abordagem interpretativa para o estudo dos fenômenos e não de uma abordagem racional (Seymour *et al.*, 1995).

Para o autor, a abordagem racional coleta dados numéricos relativos às variáveis envolvidas no fenômeno e analisa-os estatisticamente, abstraindo-os do contexto e do processo sob o qual foram produzidos. A tentativa de utilizar essa abordagem para estudar fenômenos sociais, de explicar as atitudes, crenças e o comportamento das pessoas através de teorias probabilísticas, de criar modelos comportamentais positivistas, é uma "distorção da realidade" (Seymour *et al.*, 1995).

A distorção da realidade ocorre porque não se consideram o contexto no qual ocorre o fenômeno estudado, nem o seu processo. Geralmente, os estudos de mudança estratégica utilizam-se de estudos *cross-sectional* para estabelecer relações universais positivistas de causa-efeito entre variáveis e consideradas válidas para qualquer período do tempo.

Na metodologia quantitativa, o conhecimento é produzido formalmente e rigorosamente. Porém, é incapaz de identificar as sutilezas das situações de pesquisa (Thiollent, 1992).

Por outro lado, a pesquisa qualitativa parte de questões amplas, que vão se definindo na medida em que se desenvolvem os estudos. Envolve dados descritivos, através de processos interativos, pelo contato do pesquisador com a situação estudada.

A abordagem qualitativa utiliza-se de técnicas interpretativas que "buscam descrever, decodificar, traduzir e dar significado aos termos de certos fenômenos, ocorrendo naturalmente no mundo social" (Van Maanen *apud* Rossetto, 1997). Nesse



sentido, além dos dados descritivos qualitativos, utiliza-se também de dados quantitativos para ajudar a construir o contexto no qual ocorreu o fenômeno estudado.

Chizzotti (1991) apresenta algumas características da pesquisa qualitativa quanto:

- a) à delimitação e formulação do problema: não pode ser reduzido a hipóteses e variáveis. O problema vai se definindo e se delimitando no contexto onde se realiza a pesquisa;
- b) ao pesquisador: deve estar livre de preconceitos e alcançar uma visão global dos fenômenos. Deve estar imerso no cotidiano e observar as práticas e experiências, para reconstituir adequadamente o valor que os atores sociais dão a elas. A experiência pessoal do investigador também tem grande importância;
- c) aos pesquisados: deve existir uma relação dinâmica com o pesquisador, para que se construam os significados;
- d) aos dados: não são coisas isoladas, acontecimentos fixos, captados em um instante de observação. Eles ocorrem em um contexto dinâmico de relações (processo); e
- e) as técnicas: apesar de existirem algumas técnicas que auxiliam na descoberta dos fenômenos, a sua utilização não deve ser construída como um modelo único, exclusivo.

A abordagem qualitativa considera o ambiente (contexto interno e externo) exercendo grande influência sobre as pessoas, as quais realizam suas ações em função do seu ponto de vista sobre o ambiente. Conforme Triviños (1992), através da análise de como as pessoas interpretam o ambiente pode-se ter a melhor explicação de como elas desenvolvem suas atividades.

Nesse sentido, a abordagem qualitativa é a mais adequada para o estudo das mudanças estratégicas organizacionais. Como sugere Pettigrew (1985a; 1985b; 1987), tais estudos devem ser contextualistas e processuais em caráter, analisando os episódios ao longo do tempo, relacionando-os com seus antecedentes, ou outros eventos, para adquirirem forma e significado.

Dessa maneira, a metodologia proposta opõe-se aos estudos que consideram os eventos de forma episódica e dissociados do contexto em que ocorrem, pois desenvolve

um estudo longitudinal e histórico-biográfico da mudança (Kimberly *et al.*, 1987; Salama, 1992).

Existem, segundo Godoy (1995), três métodos para se realizar uma pesquisa qualitativa (): pesquisa documental, estudo de caso e etnografia. O escolhido, para este trabalho, foi o estudo de caso qualitativo simples. Para Yin (1984), um estudo de caso consiste em "uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real; quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são relevantes; e múltiplas fontes de evidências são utilizadas".

O tratamento dos dados, por sua vez, focalizou-se nas definições, significados e descrições, analisando-os em um contexto, retratando-os em palavras, em vez de números (Rossetto, 1997).

Em suma, a estratégia de pesquisa utilizada neste estudo fundamentou-se em uma metodologia qualitativa, de caráter contextual-processual (Pettigrew, 1985b, 1987) e descritivo, de cunho exploratório, desenvolvida de uma maneira histórica (Kimberly *et al.*, 1987; Salama, 1992), através de um estudo de caso simples (Yin, 1984).

A próxima seção descreve a pesquisa contextual-processual de Pettigrew (1985b, 1987) para o estudo da mudança estratégica nas organizações.

### **3.1.1 Pesquisa contextual-processual**

De acordo com Pettigrew (1985b), uma pesquisa de caráter contextual e processual "explica as características emergentes, situacionais e holísticas de um organismo ou processo em seu contexto, ao invés de dividir o mundo em conjuntos limitados de variáveis dependentes e independentes isoladas de seus contextos".

A análise contextualista de um processo deve estudar os fenômenos em um plano vertical e um horizontal, bem como a inter-relação entre os planos através do tempo (Pettigrew, 1987).

O plano vertical refere-se às ligações e dependências entre os níveis organizacionais, desde o contexto sócio-econômico até os interesses dos grupos na organização.

Quanto ao plano horizontal, refere-se à seqüência das ações e eventos ao longo do tempo, analisando o fenômeno de uma maneira histórica. Portanto, "uma abordagem

que oferece análise vertical e horizontal (ou processual) é dita ser contextualista em caráter” (Pettigrew, 1987).

Para Pettigrew (1987), a pesquisa com considerações metodológicas de natureza contextual e processual é adequada para o estudo de fenômenos como a mudança estratégica nas empresas. Observa-se, portanto, a necessidade de estudar as mudanças estratégicas até o nível das estratégias funcionais (nível vertical), através de um estudo longitudinal (nível horizontal), como sugere Pettigrew (1987).

Dessa forma, a mudança deve ser estudada em três dimensões, conforme Pettigrew (1987): a) o processo da mudança (como mudou); b) o contexto (interno e externo) em que ocorreram as mudanças (por que mudou); e c) o conteúdo da mudança (o que mudou). A figura III.1 ilustra as idéias do autor.

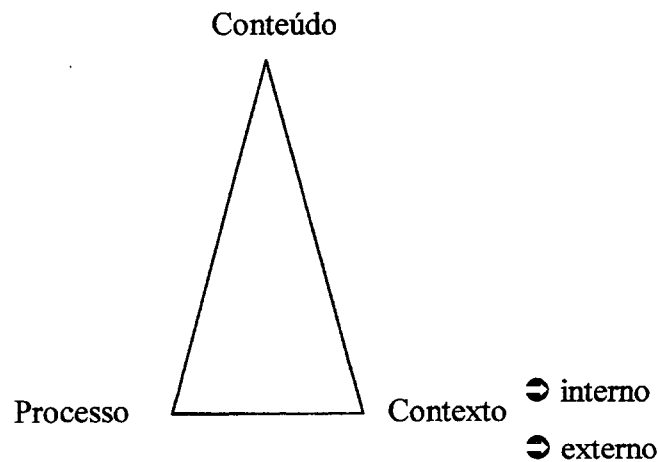


Figura III.1 - Análise do processo da mudança em seu contexto  
Fonte: Pettigrew (1987)

### 3.1.1.1 O processo

Child (1972) afirma que a dificuldade central dos modelos positivistas é a de obterem uma explicação adequada para o entendimento do processo e elucidarem os relacionamentos das diversas variáveis envolvidas, já que a relação estatística não fala por si própria.

As associações positivistas também não incluem o fator tempo na análise. Realizam análises *cross-sectional* nas organizações, não levando em consideração a transformação como um todo, mas pequenas mudanças isoladas estudadas através de "dados episódicos" (Pettigrew, 1987).

Já o estudo processual da mudança considera a ocorrência dos eventos ao longo do tempo (Van de Ven, 1992). Segundo Cunha (1996), as decisões estratégicas somente podem ser explicadas se conhecidas as decisões e os eventos ocorridos anteriormente, visto que seus efeitos estratégicos prolongam-se através do tempo.

De acordo com Van de Ven (1992), existem quatro teorias que descrevem os tipos de processos existentes: ciclo de vida, teleológica, dialética e evolucionista.

O processo teleológico é o que mais se aproxima da mudança estratégica organizacional. Esse tipo de processo baseia-se na existência de um estado inicial e de um objetivo ou estado final, onde o processo vai evoluindo de forma proposital e adaptativa. O estado final pode ser atingido de diversas formas, semelhante ao conceito de equifinalidade<sup>7</sup> dos sistemas abertos, não existindo uma seqüência predefinida (Van de Ven, 1992).

Com a ênfase na dimensão processual, a pesquisa longitudinal passa a ter importância fundamental para explicar a ocorrência de eventos ao longo do tempo. De acordo com Kimberly *et al.* (1987), a análise longitudinal é necessária para uma pesquisa contextual e processual. “Sem dados longitudinais, é impossível identificar a dinâmica processual da mudança, a relação entre as forças de continuidade e mudança, e a indissolúvel ligação entre estrutura e processo” (Pettigrew *apud* Martignago, 1997).

Além da análise longitudinal, a abordagem biográfica é necessária para o estudo processual da mudança estratégica. Para Pettigrew *apud* Salama (1992), é necessária uma teoria que ligue o presente da organização com seu passado, pois são tomadas decisões devido a forças do ambiente ao longo de sua vida. Essas decisões modelam a empresa ao longo do tempo e somente são possíveis de detectar quando se realiza um retrospecto da vida da organização.

### 3.1.1.2 O contexto

Para Child *apud* Pettigrew *et al.* (1988), outra grande deficiência das abordagens positivistas é a falta de consideração das questões subjetivas, como o contexto político no qual se desenvolve o processo decisório.

---

<sup>7</sup> Esse conceito afirma que um objetivo pode ser alcançado por vários caminhos diferentes (Katz e Kahn, 1987).

De acordo com Pettigrew (1987), uma pesquisa verdadeiramente contextualista deve: a) requerer uma descrição clara do processo a ser estudado, onde processo é visto como uma seqüência contínua de ações e eventos que estão sendo usados para explicar as origens, continuidade e o resultado de algum fenômeno; b) considerar as relações de poder e os modelos de homem que estão subjacentes à pesquisa; e c) relacionar as variáveis contextuais com o processo em observação.

Pettigrew (1987) divide o contexto em externo e interno. O contexto externo compreende as condições econômicas, políticas e sociais do ambiente externo. O contexto interno compreende um conjunto de fatores que influenciam a formação das escolhas estratégicas dentro da organização: estratégias atuais, cultura organizacional, coalizões, percepções, processos políticos, relações de poder e situação financeira.

Não somente o contexto externo influencia as escolhas estratégicas, ou seja, o ambiente por si só não provoca mudanças. É necessário que os membros da organização, com seus paradigmas influenciados pelo contexto interno, realizem as escolhas estratégicas para desencadear as mudanças (Johnson, 1992).

Ainda com relação ao contexto interno, outro ponto importante a ser considerado é o papel da liderança. Pettigrew (1987) mostra grande ênfase na liderança para a efetivação das transformações na organização: "tratar o comportamento da liderança como um ingrediente central, não apenas um dos ingredientes, em um processo analítico, político e cultural de mudança nas crenças principais, estrutura e estratégia da empresa" (Pettigrew, 1987).

Em suma, as percepções da coalizão dominante sobre o contexto externo compõem o ambiente subjetivo, que juntamente com outros elementos do contexto interno influem nas escolhas estratégicas das organizações.

### **3.1.1.3 O conteúdo**

A mudança estratégica é vista como um fluxo de atividades que ocorre principalmente devido às mudanças ambientais e envolve indivíduos ou grupos e pode levar a alterações tanto no produto-mercado, quanto na estrutura, na tecnologia ou na cultura das organizações (Pettigrew, 1987).

Entretanto, o conteúdo da mudança estratégica é difícil de ser classificado, porque envolve a subjetividade dos indivíduos ou grupos tomadores de decisão. Segundo Cunha (1996), os indivíduos possuem diferentes valores utilizados para construção do contexto das decisões estratégicas. Logo, elementos ambientais apresentam importâncias diferentes para cada organização. As escolhas estratégicas de cada empresa, por sua vez, serão voltadas na direção dos fatos considerados mais relevantes. O conteúdo da mudança é particular para cada empresa.

### 3.2 Delimitações da pesquisa

A delimitação da pesquisa nas abordagens qualitativas é importante para focalizar o estudo nos fatores relevantes, diante da quantidade infinita de dados existentes. Isso requer habilidade do pesquisador em determinar a quantidade de dados suficientes para possibilitar a compreensão do objeto como um todo (Gil, 1991). Segundo Triviños (1992), os dados devem ser colhidos ao ponto de começarem a apresentar certa monotonia, de maneira que mais uma observação não mude significativamente o resultado.

Na tentativa de delimitar a pesquisa, nesta seção discutem-se as delimitações quanto ao centro do tema e seus limites, quanto à delimitação temporal e espacial do estudo, e quanto aos seus participantes.

A tipologia de Zaltman *et al.* (1977), ilustrada no quadro III.1, ajuda a determinar o centro e limites do tema. Para os autores, as mudanças podem ser classificadas em duas dimensões: tempo e amplitude em que ocorrem na sociedade. Segundo essa tipologia, o centro do tema da presente pesquisa é a mudança em nível de grupo e a longo prazo, ou seja, as mudanças estratégicas organizacionais.

Quadro III.1 - Tipos de mudança

<b>Dimensão Tempo</b>	<b>Micro (Individual)</b>	<b>Intermediário (Grupo)</b>	<b>Macro (Sociedade)</b>
<b>Curto Prazo</b>	<b>Tipo 1</b> (1) Mudança de atitude (2) Mudança de comportamento	<b>Tipo 3</b> (1) Mudança normativa (2) Mudança administrativa	<b>Tipo 5</b> (1) Invenção - Inovação (2) Revolução
<b>Longo Prazo</b>	<b>Tipo 2</b> Mudança do ciclo de vida	<b>Tipo 4</b> Mudança organizacional	<b>Tipo 6</b> Evolução sócio-cultural

Fonte: Adaptado de Zaltman *et al.* (1977)

Os limites, porém, são difíceis de serem estabelecidos. As mudanças ao nível do indivíduo não são estudadas, embora sejam consideradas suas influências indiretas nas mudanças organizacionais, visto que a organização é formada por um grupo de pessoas. Em outro extremo, as mudanças em nível de sociedade são consideradas indiretamente através das mudanças ambientais, que influenciam as mudanças organizacionais.

Quanto à dimensão tempo, as mudanças de longo prazo geralmente são desencadeadas por decisões incrementais e de curto prazo<sup>8</sup>. Contudo, focalizam-se os efeitos dessas decisões que têm repercussões de longo prazo.

Estabelecidos o centro do tema e seus limites, é necessário delimitar a pesquisa temporal e espacialmente. Quanto à dimensão temporal, o estudo longitudinal, desenvolvido pela estratégia de pesquisa contextualista, processual e histórica, abrangeu o período de 1980 a 1997. Entretanto, para descrever o contexto da década de 80, a dimensão temporal abrangeu a década de 70, respeitando o caráter processual da pesquisa.

A delimitação espacial ocorre em dois pontos: quanto à região geográfica de atuação da empresa; e quanto à delimitação setorial da indústria. As mudanças estratégicas da empresa estudada têm efeito sobre toda a sua área geográfica de atuação. Quanto à delimitação setorial, considerou-se, principalmente, as atividades da empresa dentro do Subsetor Edificações. No capítulo 5, são descritas as características da empresa, inclusive sua área geográfica de atuação e as atividades principais dentro do Subsetor Edificações.

Outra delimitação importante para a consecução dos objetivos da pesquisa é quanto aos participantes. Segundo Alves (1991), em estudos qualitativos não é possível indicar previamente quais os sujeitos envolvidos, embora se possa indicar os principais e o critério futuro de seleção.

Os participantes principais são os integrantes da coalizão dominante da empresa estudada. São participantes também os sujeitos, dentro e fora da empresa, que não pertencem à coalizão dominante, mas que auxiliam fornecendo informações para interpretação dos fatos. Tais sujeitos podem ser instituições ou pessoas físicas que

---

<sup>8</sup> Veja Capítulo II - Fundamentação teórica

vivenciaram a história da empresa estudada e/ou as modificações do setor específico da área de atuação da empresa.

### **3.3 Design da pesquisa**

O *design* é a seqüência lógica que conecta o dado empírico com as questões iniciais do estudo, e em última instância com suas conclusões. Segundo Yin (1984), um *design* de pesquisa pode ser concebido como um plano que guia o investigador no processo de coletar, analisar e interpretar as observações.

Para a consecução do trabalho escolheu-se um *design* de um estudo de caso simples, tendo como unidade de análise uma organização que atualmente atua na ICCSE.

Utilizou-se um *framework* para auxiliar o pesquisador no campo e para a organização e análise dos dados, conforme descrito na seção 3.4.3. A sua finalidade, além de orientar o trabalho, foi organizar as descobertas facilitando a análise das informações obtidas. “Adotando um enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas. Mesmo que se inicie o trabalho a partir de algum esquema teórico, deverá se manter alerta aos novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho” (Godoy, 1995).

### **3.4 Coleta e análise dos dados**

Nas pesquisas qualitativas, a coleta e a análise dos dados ocorrem concomitantemente, buscando novas descobertas no decorrer do estudo de caso (Triviños, 1992). Na medida em que são coletados, os dados são analisados através da confrontação com outras idéias, teorias e fatos observados, exercendo-se assim a crítica necessária para produzir confiabilidade e consistência na pesquisa.

Nessa seção, mostram-se os procedimentos metodológicos utilizados para coleta, verificação de confiabilidade e análise dos dados.



### 3.4.1 Coleta e tipos de dados utilizados

Nesta pesquisa, os dados foram provenientes de diversas fontes, coletados em diferentes etapas, através de documentos, entrevistas e observação. Não foi descartado o uso de dados quantitativos para auxiliar o estudo.

Os tipos de dados coletados foram classificados em:

- a) dados primários: obtidos em pesquisa de campo através de entrevistas não-estruturadas (Minayo, 1993) e observações;
- b) dados secundários: obtidos em jornais, revistas especializadas, periódicos, livros, outros trabalhos publicados, base de dados de órgãos responsáveis. São predominantemente quantitativos.

O pesquisador foi um observador externo, coletando os dados através de observações sistemáticas do fenômeno, e aberto às descobertas e aos novos elementos ou dimensões que surgiram no trabalho. Para Alves (1991), o trabalho de coleta é um processo complexo e não-linear, onde, à medida que os dados vão sendo coletados, o pesquisador tenta relacioná-los e interpretá-los, gerando novas questões que desencadeiam outras coletas. Essa interação ocorreu até a fase final do estudo.

Nesse sentido, a coleta procedeu-se da seguinte forma: primeiro, realizou-se uma revisão bibliográfica com a finalidade de fundamentar teoricamente a pesquisa e de elaborar metodologias que orientassem o pesquisador no campo.

Delineados os caminhos de exploração, partiu-se para a coleta de dados secundários, necessário para construir as condições objetivas do setor (Child e Smith, 1987), ou seja, o ambiente real (geral e específico). Nessa fase, elaborou-se um quadro histórico do ambiente da ICCSE, através de publicações, periódicos, publicações da empresa estudada e depoimentos de pessoas que vivenciaram a transformação setorial. Esse quadro histórico vem sendo desenvolvido por outros autores, cujos trabalhos estão inseridos no projeto que deu origem a este (Martignago, 1997; Rossetto, 1997; Mello *et al.*, 1996a).

Segundo Yin (1984), para coleta dos dados primários, a forma mais adequada para as pesquisas qualitativas é através de entrevistas com os participantes. Foram identificados os participantes principais e, no decorrer do trabalho, novos participantes foram surgindo.

As entrevistas foram semi-estruturadas. As perguntas utilizadas foram elaboradas com base nos dados secundários, nas perguntas de pesquisa, na experiência pessoal do pesquisador e em informações preliminares da empresa. Para facilitar o processo de identificação do conteúdo das estratégias ao longo do período estudado, o entrevistado orientava-se pelas questões referentes às categorias de decisão de cada estratégia descritas nos quadros II.3, II.5, II.7 e II.8.

Entretanto, no decorrer das entrevistas novas perguntas foram elaboradas, na medida em que outras questões surgiam. Dessa forma, procurou-se montar o ambiente percebido, a partir da percepção da coalizão dominante do ambiente real.

Foram realizadas seis entrevistas, de uma hora de duração cada, com os principais envolvidos no processo de adaptação estratégica da empresa no período estudado. Os entrevistados citados foram identificados por letras: entrevistado A e entrevistado B.

O entrevistado A é o fundador e principal líder da organização estudada. Sempre participou ativamente das decisões da empresa e sempre foi o principal articulador da coalizão dominante. Líder empreendedor, participou ativamente do seu setor, ocupando cargos em entidades patronais. É engenheiro civil e possui especialização em gerência em Harvard, Estados Unidos.

O entrevistado B presenciou a história da empresa em diversos momentos, tendo coordenado pesquisas na empresa no início dos anos 90, durante a tentativa de reorganização da estrutura organizacional, principalmente na produção.

Foram realizadas outras entrevistas complementares com pessoas que vivenciaram o ambiente da ICCSE em Florianópolis, com o objetivo de ajudar a construir o ambiente objetivo da empresa estudada e de auxiliar na checagem dos dados primários mediante cruzamento das informações. Esses entrevistados são líderes e ex-líderes de empresas construtoras em Florianópolis e consultores externos.

### **3.4.2 Confiabilidade dos dados coletados**

Para Alves (1991), nas pesquisas de natureza qualitativa e descritiva, a confiabilidade dos dados coletados tem grande importância, em face da dificuldade de crítica dos dados qualitativos.

Alguns procedimentos foram utilizados para cruzar as informações obtidas, como: a) checagem das informações dos participantes principais com os dados da empresa; b) checagem das informações entre participantes principais; c) questionamento por pares das informações obtidas, através de outros participantes que vivenciaram as transformações do setor; e d) checagem das informações com a experiência pessoal do pesquisador.

Na medida em que as dúvidas surgiam, foram esclarecidas em entrevistas posteriores, com o objetivo de aumentar a confiabilidade e consistência dos resultados.

### **3.4.3 Análise dos dados**

Como visto, em entrevistas semi-estruturadas não se estabelecem claramente os limites entre as fases de coleta, análise e interpretação dos dados. Essa flexibilidade é importante para estudos de cunho fenomenológico que visam a construção clara do fenômeno estudado.

Dessa forma, a análise dos dados busca construir uma concepção do fenômeno estudado, interpretando os dados colhidos. A interpretação na pesquisa qualitativa é algo inevitável, embora a realidade como tal não dependa da interpretação para existir. A essência dos dados deve ser identificada, descobrindo-se as entrelinhas, o contexto e o significado além da palavra (Giles, 1993).

A análise baseou-se nos procedimentos da pesquisa direta proposto por Mintzberg (1979). A pesquisa direta requer um estudo longitudinal ao longo do tempo, em que o pesquisador deve reconstruir o fenômeno após ele ter acontecido.

A análise dividiu-se, basicamente, em quatro passos:

- a) coleta de dados secundários: publicações, dados numéricos, etc. Utilizou-se entrevistas apenas em pontos não bem definidos;
- b) construção do ambiente objetivo: os dados secundários foram organizados cronologicamente e analisados para a formação de períodos com características semelhantes;
- c) inferências dos períodos estratégicos da adaptação da empresa (ambiente subjetivo): iniciou-se a coleta de dados primários, buscando, nas pessoas-

chave da organização, a explicação do fenômeno. Identificaram-se períodos com o mesmo padrão de comportamento estratégico; e

- d) análise teórica: compararam-se os passos b) e c), buscando correlações entre eles e entre a teoria utilizada.

Para operacionalizar a análise dos dados do estudo de caso, utilizou-se um *framework*, que organiza as informações coletadas. É uma estrutura aberta onde novas variáveis foram incorporadas ao longo da pesquisa.

O *framework* reúne os conceitos envolvidos no estudo da mudança estratégica organizacional. O quadro abaixo apresenta os conceitos utilizados e as principais definições adotadas.

Quadro III.2 - Principais definições utilizadas pelo *framework*

Conceitos	Definições usadas na aplicação do <i>framework</i>
Organizações	São estudadas como um sistema aberto em constante interação como ambiente.
Ambiente	Os campos externo e interno à organização onde se originam forças e influências sobre a organização. Pode ser dividido em geral e específico, real e subjetivo.
Mudança Ambiental	O ambiente é considerado um campo turbulento, com alto grau de instabilidade e complexidade, gerando incerteza ambiental.
Estratégia	É considerada como um padrão no comportamento formado pelas várias ações/decisões tomadas pela gerência, em função de suas percepções ambientais, para adaptar a empresa ao ambiente. A estratégia realizada emerge a partir desse padrão no comportamento da tomada de decisões, as quais têm uma certa dose de intenção em se chegar a um objetivo. Essas decisões podem ser tomadas em vários níveis dentro da estrutura organizacional, existindo a hierarquia estratégica. Seguem o processo de formulação de estratégias descrito no modo empreendedor.
Estratégia Funcional de Marketing	O padrão é formado pelas decisões referentes às questões do composto de <i>marketing</i> .
Estratégia Funcional de Finanças	O padrão é formado pelas decisões referentes às questões que envolvem como captar os recursos e onde aplicá-los, com a finalidade de maximizar a riqueza do acionista (proprietário).
Estratégia Funcional de Produção	O padrão é formado pelas decisões referentes às questões do sistema produtivo.
	A abordagem de adaptação estratégica utilizada é a Escolha Estratégica. Ela defende que, para adaptar

Adaptação Estratégica	a empresa ao ambiente, os membros da coalizão dominante exercem escolhas estratégicas, em função de suas percepções ambientais e do processo político que envolve as escolhas.
Mudança Estratégica	Ocorre durante o processo de adaptação, ocorre alteração nas estratégias. Deve ser estudada considerando-se três dimensões: o processo, o contexto interno e externo e o conteúdo. Deve-se considerar o relacionamento através do tempo das análises no plano vertical e horizontal.

O *framework* proposto tem como pano de fundo as três dimensões da mudança — processo, contexto e conteúdo — analisadas no plano vertical e horizontal, como sugerido por Pettigrew (1987). O quadro abaixo mostra como esse pano de fundo está presente no *framework*.

Quadro III.3 - Dimensões da mudança estratégica utilizadas no *framework*

Dimensões da Mudança Estratégica	É considerada no <i>framework</i> através...
Processo	do estudo longitudinal. Os eventos são estudados dentro de uma escala temporal (plano horizontal). Juntamente com o contexto interno, proporciona a resposta à questão “como mudou?”
Contexto	das percepções da coalizão dominante diante das mudanças ambientais. Dessa forma, o contexto externo (mudanças ambientais) e o contexto interno (formado pelas percepções, relações de poder e política na empresa) são considerados. Tem-se a resposta à questão “por que mudou?”
Conteúdo	da mudança do conteúdo das estratégias em nível empresarial e funcional de <i>marketing</i> , finanças e produção (plano vertical). Tem-se a resposta à questão “o que mudou?”

O *framework* possibilita a organização dos dados para posterior análise. Dessa forma, os padrões estratégicos podem ser identificados e organizados segundo uma escala temporal. As mudanças nos padrões de cada estratégia<sup>9</sup> são então representadas segundo o *framework* exposto abaixo.

<sup>9</sup> E.E é a estratégia empresarial, E.M. é a estratégia de *marketing*, E.F. é a estratégia de finanças e E.P. é a estratégia de produção.

Análise Longitudinal (anos) →

	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	Atual
E.E.																		
E.M.																		
E.F.																		
E.P.																		

Figura III.2 - Modelo do *framework* utilizado na pesquisa

O preenchimento do *framework* pode ser visualizado nas figuras abaixo. Na figura III.3, as setas representam as várias decisões tomadas pela gerência, que fornecem um padrão de comportamento, conforme definição de estratégia proposta por Mintzberg (1987a). Em um outro período, esse padrão muda, pois as ações/decisões são orientadas de outra forma, mudando a estratégia.

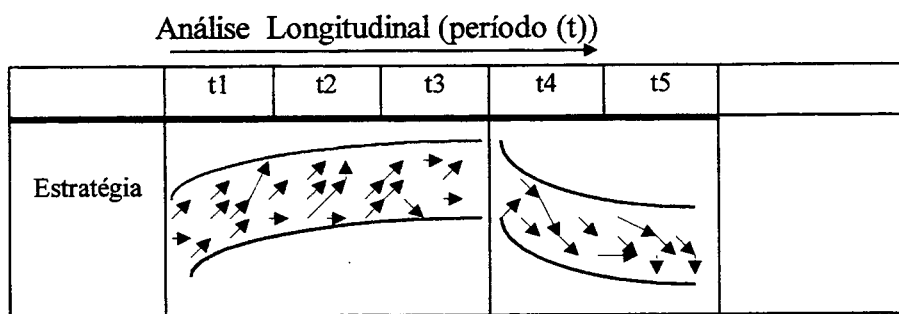


Figura III.3 - Modelo detalhado do *framework* utilizado na pesquisa

Os diferentes padrões são representados graficamente, salientando-se as mudanças para determinados períodos. Cada símbolo gráfico, ou hachura, representa um determinado padrão de comportamento na estratégia funcional, que analisados conjuntamente fornecem subsídios para inferir a estratégia empresarial. A figura III.4 mostra um exemplo de preenchimento do modelo.

Análise Longitudinal (Tempo) →

	80	81	82	83	84	85	86
E.E.	Estratégia A			Estratégia B			
E.M.							
E.F.							
E.P.							

Figura III.4 - Exemplo de preenchimento do *framework* utilizado na pesquisa

O *framework* apenas fornece uma representação gráfica de quando mudou a estratégia. Porém, isso somente é possível através de uma prévia organização e análise dos dados, que complementam o estudo permitindo identificar como e por que ocorreram as mudanças.

Nesse sentido, os dados complementares são obtidos através da análise do conteúdo das entrevistas, devidamente transcritas para complementar o *framework*. Pode-se identificar, portanto, o processo de relacionamento entre as funções e entre as funções e outros elementos.

Em suma, pode-se descrever, ao longo do período estudado, quando houve mudança nos padrões formados pelas decisões relativas a cada função, que juntamente com as outras decisões não-funcionais permitiram inferir o padrão da estratégia empresarial, e quando mudou esse padrão ao longo do processo de adaptação da empresa estudada, explicando como e por que ocorreram as mudanças.

Com o preenchimento do *framework*, são possíveis análises nos dois planos sugeridos por Pettigrew (1987):

- a) análise horizontal: avalia as mudanças na estratégia de cada função e na estratégia empresarial ao longo do tempo; e
- b) análise vertical: dentro de um período especificado, descreve o inter-relacionamento entre as funções e entre as funções e a estratégia empresarial.

Com as análises, descreve-se qual a função que mais sofreu mudanças, qual a função que liderou as mudanças e qual a frequência das mudanças em determinado período.

Contudo, as inferências foram possíveis somente com a análise do *framework* em um nível mais detalhado, utilizando o *framework* expandido das estratégias funcionais. A figura abaixo ilustra a expansão do modelo para a estratégia de produção.

Análise Longitudinal (anos) →

E.P. <sup>10</sup>	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	Atual
EST IND																		
CAP																		
TEC																		
INT VERT																		
REC HUM																		
GER QUAL																		
ORG																		
PL CO PRO																		
REL FORN																		

Figura III.5 - *Framework* expandido da estratégia de produção

Com a análise vertical no *framework* expandido pode-se identificar a mudança no padrão da estratégia funcional, através das mudanças entre as categorias e seus relacionamentos durante determinado período de tempo.

Contudo, o *framework* serve apenas como um auxílio para a condução do trabalho do pesquisador no campo e para possibilitar a análise das informações coletadas. Devido às características qualitativas desta pesquisa, o *framework* não se constitui de um modelo previamente elaborado, pois iria restringir a exploração sobre o fenômeno e impedir a descoberta de novos fatos. Dessa maneira, o *design* da pesquisa, conforme a fundamentação metodológica proposta, foi colocado em prática no próprio estudo de caso.

<sup>10</sup> As categorias de decisão são: Inst Ind - Instalações Industriais; Cap - Capacidade; Tec - Tecnologia; Int Vert - Integração Vertical; Rec Hum - Recursos Humanos; Ger Qual - Gerência da Qualidade; Org - Organização; Pl Co Prod - Planejamento e Controle da Produção; Rel Forn - Relação com Fornecedores.



# IV

## O AMBIENTE DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

---

Neste capítulo, contextualiza-se a pesquisa para o ambiente da indústria da construção civil, com ênfase no Subsetor Edificações brasileiro, onde está inserida a empresa pesquisada.

A caracterização do ambiente da ICC e sua evolução ao longo do tempo constitui-se, dentro do *design* de pesquisa adotado, na coleta e organização dos dados secundários necessários para a formação do ambiente real (geral e específico) ou ambiente objetivo da empresa estudada.

A construção do ambiente objetivo é fundamental, pois fornece a evolução ambiental que, como visto, é percebida pela coalizão dominante da empresa, desencadeando as mudanças organizacionais.

Nesse sentido, inicialmente apresenta-se a estrutura da ICC e ICCSE, discutindo-se as suas principais peculiaridades, isto é, características que não apresentaram variabilidade ao longo do tempo.

Em seguida, mostram-se a evolução do ambiente da ICC (e da ICCSE) no Brasil, e algumas particularidades do ambiente da ICCSE em Florianópolis. São discutidos os principais acontecimentos no ambiente geral e específico do setor desde a década de 60 até os dias atuais.

#### 4.1 Caracterização da Indústria da Construção Civil

A ICC tem importância fundamental para o desenvolvimento tanto sócio como econômico do país. A importância econômica reflete-se na participação de cerca de 13,5% do PIB brasileiro e nos níveis de atividade da indústria de fornecedores ao longo de toda a cadeia produtiva (SENAI, 1995).

Quanto à importância social, a ICC emprega cerca de 6% da mão-de-obra ocupada do país, com a característica de trabalhadores sem qualificação e com baixos níveis de escolaridade (SENAI, 1995), servindo de desaguadouro de mão-de-obra em épocas de crise nos outros setores. Ademais, o grande déficit habitacional de cerca de 5 milhões e 600 mil famílias sem moradia aumenta a importância social da ICC (EXAME, 1997).

A ICC consiste de estruturas e empresas que interagem sob a coordenação da figura do incorporador ou construtor, para materializar as idéias transpostas no projeto ou para atingir determinados objetivos.

Em geral, as empresas envolvidas pertencem ao macrocomplexo da construção civil, que envolve os participantes da ICC e da Indústria de Materiais de Construção (FECAMP, 1993). Dessa forma, empresas de diferentes portes, objetivos e culturas devem interagir para atingir determinado objetivo.

As empresas da ICC podem ser divididas, quanto ao tipo de produto final, em três grandes subsetores (SENAI, 1995): Construção Pesada, Montagem Industrial e Edificações. No Subsetor Construção Pesada, incluem-se basicamente as obras de infraestrutura, tais como: obras viárias, obras de arte, saneamento, hidroelétricas e usinas. “Frente ao tamanho significativo das obras neste subsetor, concentram-se nele empresas de grande porte, apresentando um quadro menos heterogêneo que no Subsetor Edificações” (SENAI, 1995).

O Subsetor Montagem Industrial envolve as obras de montagem de estruturas para instalação de indústrias, de sistemas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica e telecomunicações. Apresenta um número reduzido de empresas e geralmente de médio e grande porte, fornecendo um quadro mais homogêneo que os outros subsectores (SENAI, 1995).

O Subsetor Edificações é caracterizado em detalhes a seguir.

#### 4.1.1 O Subsetor Edificações

O Subsetor Edificações (ICCSE) tem como atividades principais a construção de edifícios, a realização de partes especializadas e serviços complementares da obra de edificações. Atuam um número reduzido de grandes empresas e um número grande de pequenas empresas, em obras de diferentes graus de complexidade, fornecendo um quadro bastante heterogêneo (SENAI, 1995).

Neste subsetor, "a expansão do mercado pode ser freqüentemente acompanhada pela entrada de um número grande de pequenas empresas recém-criadas, que trabalham com o conhecimento socialmente difundido das atividades construtivas" (SENAI, 1995). As empresas da ICCSE estão em posições de grande instabilidade, diante das flutuações do seu subsetor. É o caso da empresa estudada nessa pesquisa, uma pequena empresa construtora de edificações.

Utiliza-se o modelo de Porter (Porter, 1986) para análise da estrutura da ICCSE. A análise ambiental proposta por Porter estuda o relacionamento das empresas da indústria com cinco forças ambientais, resultantes da anatomia industrial: a) entrantes em potencial na indústria, b) concorrência; c) poder de barganha dos fornecedores; d) poder de barganha dos clientes; e e) ameaça de produtos substitutos.

Mello (1996c) faz uma aplicação do modelo de Porter na ICCSE. As principais conclusões desse estudo são: a ICCSE possui baixas barreiras de entrada, aumentando a rivalidade entre os concorrentes, porém não por disputa em preço; os fornecedores têm grande poder de barganha, pois constituem um setor oligopolizado nos insumos básicos para a construção; já os clientes possuem também algum poder, visto que as prestações para pagamento do imóvel absorvem grande parcela da sua renda e, conseqüentemente, a escolha tende a ser seletiva; e quanto à ameaça de produtos substitutos, não existe substituto para moradia.

Para caracterizar o subsetor, além da análise estrutural da indústria, é necessário descrever as características do seu sistema produtivo, que segundo Cardoso (1994), desenvolve-se em duas fases: a) a fase conceptiva, cujo objetivo é a concepção e a análise do empreendimento; e b) o ciclo executivo, composto por três estruturas, que exercem forças interdependentes e que asseguram a reprodução do sistema produtivo.

As três estruturas são: b.1) a estrutura de produção; b.2) a estrutura de trabalho; e b.3) a estrutura de gestão.

Citando Cardoso (1994), "estas três estruturas distintas articulam-se entre si e, concomitantemente com a contingência produtiva na qual se inserem, geram uma infinidade de respostas, estereótipos e características específicas, as quais irão delimitar o universo da estrutura e dos mecanismos de produção do complexo produtivo da construção habitacional".

As características específicas da ICCSE são, geralmente, percebidas pelos empresários como mazelas muitas vezes intransponíveis e que impedem a aplicação de programas de melhorias (Heineck *et al.*, 1995b).

A estrutura de produção é responsável pela materialização do projeto nas especificações exigidas. "Reflete a constituição física do produto como parte da complementação do ciclo produtivo da construção habitacional" (Cardoso, 1994).

Quanto à estrutura de trabalho, percebe-se que há uma heterogeneidade, embora o canteiro de obras pareça um todo homogêneo. A estrutura é dividida em dois segmentos bastantes distintos: a) um segmento correspondente à mão-de-obra de ação indireta, responsável pelos trabalhos burocrático-administrativos do canteiro (almoxarife, apontador, planejadores, engenheiros e mestres de obra); e b) outro segmento composto pelos operários que executam tarefas de ação direta, materializando o produto (oficiais e serventes).

Finalmente, a estrutura de gestão legitima o processo e garante o funcionamento do sistema produtivo. Diferentemente das outras indústrias, essa estrutura não se restringe somente ao controle dos processos. De acordo com Cardoso (1994), no processo construtivo, a gerência disputa o controle com os operários, os quais detêm o controle devido à natureza do trabalho. Com isso, surgem medidas que visam passar o controle do processo produtivo para a gerência, mas que destroem a característica teoricamente amistosa desse sistema de manufatura.

Uma dessas medidas é o regime de remuneração: "à mínima incidência de qualquer estratégia tomada pelos trabalhadores de amarrar (fazê-lo devagar) o trabalho, a gerência toma como cabedal de ação a institucionalização de um regime de tarefa, a qual será somente integralmente remunerada a partir de sua completa realização" (Cardoso, 1994).

Entretanto, as peculiaridades do sistema produtivo da ICCSE podem ser vistas como aspectos positivos no tocante a aplicação de filosofias de gestão de inspiração oriental como o *Just in Time* e programas de qualidade total (Heineck, *et al.*, 1995a).

#### 4.2 A ICCSE e a mudança

Nesta seção, identificam-se as principais fontes de mudanças ambientais e a característica da dinâmica do setor.

Algumas das principais fontes de mudanças estão presentes no ambiente geral da ICCSE, que influenciam o ambiente específico da ICCSE. Dessa forma, os indicadores da conjuntura sócio-econômica nacional são uma grande fonte de sinalização das mudanças no setor.

Segundo Balarine (1990), devido às características do produto do subsetor, sem uma estrutura financeira adequada, torna-se muito difícil para as empresas atuarem. Por isso, a atividade construtora termina sendo altamente influenciada pelas flutuações na economia. O gráfico A-1 mostra a relação do PIB da ICC com as variações do PIB nacional. A análise visual mostra que a produção da ICC está colada com a performance do país.

Dessa maneira, o ambiente setorial torna-se instável e complexo, gerando incertezas para as empresas. “Construtoras e incorporadoras brotam e desaparecem com frequência e poucas são as que conseguem atravessar uma década de vida” (Balanço Anual *apud* Martignago, 1997).

Através do estudo de Werna (1993), mostra-se um exemplo interessante dos efeitos do ambiente geral. Segundo o autor, os problemas do subsetor estão conectados com o regime de acumulação que prevalecia no país em fases distintas.

Outra grande fonte de mudanças na ICCSE são os *stakeholders* das organizações. Como visto, as organizações típicas da ICCSE são de pequeno porte e organizam-se com outras empresas temporariamente para a consecução de um empreendimento. Dessa forma, recebem as influências de vários grupos de interesse, ou *stakeholders*. A identificação dos *stakeholders* permite o direcionamento dos esforços da empresa na tentativa de interpretar as mudanças no ambiente.

Martignago *et al.* (1995) estudaram os principais *stakeholders* das construtoras da ICCSE brasileira. Os autores concluíram que as entidades governamentais, legislação, subcontratados, clientes, concorrentes e os sindicatos constituem-se em importantes grupos de influência nas empresas. Ademais, cada empresa percebe o grupo de uma forma diferente, mas a eficácia no relacionamento é fundamental no processo de adaptação estratégica.

Quanto à característica da dinâmica das empresas da ICCSE, pode-se afirmar que não existe a cultura do planejamento estratégico, apesar do alto grau de complexidade e instabilidade do ambiente. Encontram-se na literatura vários modelos de planejamento estratégico para as empresas da ICC (Warszawski, 1996; Langford, 1991). Entretanto, fornecem baixa correlação com as peculiaridades da ICCSE no Brasil.

Algumas barreiras impedem o avanço do planejamento estratégico na ICCSE: as próprias características das empresas, de serem tipicamente de pequeno porte, demandam dos líderes (em geral o dono ou fundador) muito tempo resolvendo problemas funcionais cotidianos; o pouco tempo que é reservado para o planejamento a longo prazo; o alto custo da formalização do processo; e as próprias características do processo produtivo.

Contudo, a atual dependência do mercado privado forçou maior ajuste e planejamento das empresas da ICCSE. Conforme estudos do SENAI (1995), estima-se que 83% das empresas construtoras introduziram alguma forma de inovação desde meados da década de 80. A maioria das inovações referem-se à tecnologia de gestão, visando redução de custos e aumento da produtividade

#### **4.3 A evolução do ambiente da ICCSE no Brasil**

Os dados a seguir constituem o ambiente objetivo ou real da empresa pesquisada no estudo de caso. Com base neles a coalizão dominante faz suas percepções, formando o ambiente subjetivo da empresa, a partir da qual as decisões estratégicas são tomadas.

A descrição da evolução está dividida em fases da conjuntura nacional que apresentaram características semelhantes e marcantes para a economia nacional e para a construção civil.

Embora o estudo de caso longitudinal analise as mudanças ocorridas na empresa desde 1980, é necessário estudar a dinâmica ambiental a partir de um período anterior, mais especificamente em meados da década de 60, com a criação do Sistema Financeiro da Habitação (SFH). Dessa forma, cria-se o contexto para interpretar as mudanças ocorridas na empresa nos primeiros momentos do estudo longitudinal.

#### **4.3.1 Período de 1964 a 1968: criação do SFH**

Na década de 50, o país experimentava uma intensa industrialização, procurando suprir um grande mercado de massa não atendido (Baer, 1996). Porém, de 1955 a 1964 ocorreu uma fase de obstrução da acumulação devido à falta de uma estrutura financeira para a produção. Criou-se, em 1964, uma nova estrutura financeira através de uma reforma fiscal e monetária, apoiada com o capital obtido no exterior: "o regime burocrático-autoritário que se estabeleceu após o golpe militar de 64 mudou essa situação. O governo organizou uma extensiva reforma fiscal e financeira. O SFH implementado no mesmo período para dar suporte a construção e compra de habitações foi também uma parte significativa da nova estrutura financeira" (Werna, 1993).

Dessa maneira, a criação do SFH estimulou a ICCSE, que seguiu a orientação das reformas feitas pelo governo militar para retomada do crescimento e combate à inflação. As reformas previam o controle da inflação, através da contenção do déficit e aumento de impostos, modernização dos mercados de capitais, incentivo à poupança e à formação de fundos de previdência, atração de capital estrangeiro para financiar a expansão produtiva do país e investimentos públicos em projetos de infra-estrutura.

O período de 64 a 68 foi caracterizado pelos ajustes estabelecidos pela nova estrutura de desenvolvimento e pela intervenção do governo na economia, o que proporcionou a retomada do crescimento a partir de 1968. O governo consolidou sua participação em alguns setores e abriu novas áreas de atuação. Pode-se citar a criação do Banco Nacional da Habitação (BNH), que "rapidamente tornou-se uma força financeira poderosa devido ao recebimento de parte dos fundos de aposentadoria dos trabalhadores e ao poder de lidar com instrumentos financeiros indexados" (Baer, 1996).

Observou-se, portanto, um aumento da atividade da ICCSE. O desenvolvimento de instrumentos financeiros de indexação "permitiu que o recém-criado BNH emitisse

títulos indexados e indexasse seus empréstimos” (Baer, 1996). Segundo Werna (1993), a construção massiva de habitações populares financiadas pelo SFH, através do BNH, assumiu importância central no desenvolvimento da ICCSE nesse período.

Contudo, as reformas eram de longo prazo e a atividade econômica somente sentiu seus efeitos no final da década de 60.

#### **4.3.2 Período de 1968 a 1973: o milagre brasileiro**

Entre 1968 e 1973 o país experimentou um rápido, porém notável, desenvolvimento econômico. O PIB cresceu, em termos médios, de 3,7% de 1962 a 1967 para 11,3% nos anos de 1968 a 1974, sendo a indústria o principal responsável por esse *boom*, expandindo-se a taxas de 12,6% anuais. A inflação atingiu os menores índices desde os anos 50 (Baer, 1996). Porém, a concentração de renda aumentou significativamente em relação aos períodos anteriores.

O crescimento econômico caracterizou-se pela grande participação do Estado na economia em vários pontos da cadeia produtiva de diversos setores industriais. As estatais de aço, mineração e produtos petroquímicos representavam quase 80% da capacidade geradora de energia do país.

Para Baer (1996), “[...] o crescimento econômico ocorrido desde 1968 deveu-se ao impacto provocado pelos programas do governo e, devido aos elaborados mecanismos de controle do Estado, a alocação de recursos foi mais um resultado das políticas governamentais do que de forças de mercado”.

A ICC sentiu os impactos favoráveis do desenvolvimento econômico. Segundo Prochnik *apud* Martignago (1997), esse período foi um ciclo de crescimento ascendente para a ICC. Várias obras, principalmente de infra-estrutura, foram realizadas.

Os investimentos públicos na ICC foram maciços. No gráfico A-2, pode-se comparar a presença do governo na ICC, nessa época e em outras décadas. O Subsetor Edificações foi bastante incentivado pelos recursos garantidos pelo BNH, cujos financiamentos possibilitaram poder de compra para todas as classes sociais. Registrou-se um nível de atividades sem precedentes na história.

Em suma, a participação do governo através do SFH e do BNH teve um papel muito importante para o crescimento da ICCSE no início da década de 70. Grande parte



dos recursos do SFH eram originados dos instrumentos criados pelo plano pós-64. Fundos de poupanças forçadas, como o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), criado em 67, eram responsáveis por 14% da poupança interna do país destinada a programas sociais.

A partir dessa nova estrutura, possibilitou-se a produção em larga escala de habitações. A produção de habitações populares foi o principal produto da ICCSE, com cerca de 74% na média das receitas entre 1970 e 1985 (IPT *apud* Werna, 1993).

Porém, segundo Reynolds *et al. apud* Baer (1996), grande parte do crédito indexado pelo BNH, cujos recursos eram retirados dos fundos citados acima, foi utilizada também para financiar habitações para a classe média e alta, outras construções e infra-estruturas urbanas.

Além dessa distorção no objetivo proposto da nova estrutura, houve várias licitações públicas ilícitas, tanto no Subsetor Edificações (principalmente para a construção de habitações populares) quanto nos outros subsetores da ICC. Como observam Farah *apud* Werna (1993) e Vargas *apud* Werna (1993), os acordos ilícitos levaram a maioria dos construtores empreendedores, principalmente os que construíam para o governo, a lucrarem sem muita preocupação com produtividade, custos e qualidade. Essa lógica do lucro fácil moldou o comportamento das empresas durante o início dos anos 70.

Nesse sentido, as empresas se estruturavam para atender a demanda crescente, porém sacrificava-se a qualidade do produto. Por exemplo, em obras do BNH, apesar de incentivado o uso de produção mecanizada na produção em massa de habitações populares, que teoricamente baixariam os custos, as obras eram contratadas pelo mesmo valor das produzidas pelos métodos convencionais.

Dessa forma, a estrutura estabelecida no período pós-64 começou a ser desmontada (Baer, 1996). Outro exemplo era a concessão de subsídios isentos de indexação que aumentou no início da década de 70. “Como muitos devedores do BNH não tinham condições de manter seus pagamentos reais (provavelmente como resultado da defasagem havida entre os aumentos salariais e o rápido aumento dos preços dos produtos), havia o perigo de uma inadimplência generalizada” (Baer, 1996). Os efeitos do desmonte da estrutura financeira, principalmente a do SFH, atingiram o auge no final da década de 70.

### 4.3.3 Período de 1973 a 1980: crescimento e endividamento externo

O período do milagre brasileiro foi interrompido por um acontecimento internacional com efeitos em quase todo o mundo. Em novembro de 1973, ocorreu o chamado choque do petróleo.

A crise nos países produtores de petróleo quadruplicou os preços do produto. Segundo Baer (1996), como o Brasil importava mais de 80% do petróleo consumido, as suas relações de troca com o exterior foram bastante afetadas. O saldo da balança comercial e da conta corrente apresentaram grandes déficits. Como consequência, o contexto interno do país foi severamente atingido, afetando principalmente a produção (gráfico A-1).

Havia, segundo Baer (1996), duas opções para o país enfrentar a situação: a) reduzir o crescimento, com a finalidade de diminuir na conta de importações a parcela referente ao petróleo; ou b) optar por taxas elevadas de crescimento, o que implicaria um declínio significativo das reservas do país e/ou aumento da dívida externa.

O país adotou a opção de reagir ao choque do petróleo através de taxas contínuas de crescimento. Politicamente, o governo militar que se iniciava em 1974 com o presidente Geisel não admitia um período de estagnação econômica, parando o crescimento começado na administração anterior (governo Médici). O governo justificava que as altas contas do petróleo seriam pagas com as receitas obtidas com o crescimento econômico.

Foi lançado o Plano Nacional de Desenvolvimento II (PND II), cujas metas principais eram: criar a auto-suficiência energética e industrial do país; e substituir importações de produtos industriais básicos e bens de capital. Os recursos seriam provenientes do governo e de investidores privados com apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), que ajudariam a cobrir o déficit na conta corrente do país.

Essas medidas mantiveram a taxa de crescimento econômico, embora em níveis menores que nos anos do milagre brasileiro (gráfico A-1). Porém, como esperado, resultaram no ressurgimento da inflação e na rápida expansão da dívida externa. O endividamento externo foi necessário para pagar as contas do crescimento industrial (Simonsen, 1994).

O governo esperava amortizar a dívida com os resultados dos projetos do PND II. “O crescimento sustentado pela dívida nos anos de 1975 a 1980 chegou a cerca de 6,8% ao ano” (Baer, 1996).

Outro ponto que influenciou na entrada no país de financiamentos internacionais foi o momento propício do contexto mundial. Segundo Baer (1996), os mercados financeiros internacionais apresentavam grande liquidez, com os chamados petrodólares e, conseqüentemente, a taxa de juros (LIBOR) estava em níveis considerados baixos. Dessa maneira, o custo da dívida caiu de 13,4% em 1974 para 5,9% em 1975, aumentando ligeiramente em 1976. O gráfico A-3 mostra a evolução do índice referente à participação da dívida externa no PIB.

Novamente, outro acontecimento internacional frustrou os planos de crescimento do governo. Em 1979, aconteceu o segundo choque do petróleo. O contexto interno de crescimento já havia declinado em 1978 em face da fragilidade da estrutura de crescimento adotada, e piorou mais com o aumento das taxas de juros internacionais (gráfico A-4).

A administração Figueiredo, recém-empossada, reagiu lançando um pacote econômico, cujos pontos principais eram a eliminação de subsídios às exportações, restrição às importações, maxidesvaloriação do cruzeiro, aumento dos serviços públicos e redução de incentivos fiscais. As medidas tinham um cunho enérgico e austero para lidar com a situação.

Para a ICCSE, o contexto de crescimento à custa do endividamento externo manteve os níveis de atividade da indústria. O setor continuava com as obras iniciadas nos períodos anteriores e novas obras financiadas principalmente pelo SFH. Em 1974 e 1975 os efeitos da crise de 1973 são sentidos e o PIB da construção sai de níveis de crescimento de 20% para 8%. Em 1976, há uma reação resultante das medidas governamentais (gráfico A-1).

Em suma, o período é marcado pelo crescimento econômico, refletindo-se em níveis altos de atividades da ICCSE. Porém, a década de 80 começa sob os efeitos de uma política austera e de ajustes, com conseqüências recessivas, diante do grande endividamento externo e da inflação.

#### 4.3.4 Período de 1980 a 1984: recessão

O segundo choque do petróleo em 1979 e a alta das taxas de juros internacionais no início dos anos 80 frustraram as expectativas, provocando a dívida que ocasionou uma crise com estagnação econômica e a explosão inflacionária da década de 80 (Baer, 1996). O gráfico A-3 mostra o grande aumento da dívida externa no final da década de 70.

As medidas adotadas no final de 1979 projetaram um quadro de recessão e de ajustes, visando o pagamento da dívida externa através do corte de gastos públicos, da diminuição do consumo interno e das importações, e do aumento das exportações, com o objetivo de gerar saldo comercial. Enquanto que no período de crescimento através da dívida (1974-1980) o PIB cresceu 48%, nos anos de ajuste-recessão o PIB caiu 5,1%, afetando mais violentamente a indústria.

Analisando os gráficos, pode-se inferir o contexto recessivo do país durante o início da década de 80. Há uma alta das taxas de juros internacionais (gráfico A-4), aumenta-se a dívida externa (gráfico A-3), diminuem-se os investimentos do governo (gráfico A-2), a inflação dispara (gráfico A-5) e as taxas de crescimento do PIB nacional e da indústria apresentam os piores resultados obtidos em todos os tempos, refletindo uma retração na atividade econômica (gráfico A-1).

Nesse sentido, no período de 1980-1983, a ICCSE testemunhou a maior crise de sua história, com exceção do ano de 1980. Os resultados positivos de 1980 deveram-se a uma série de medidas do governo: maior flexibilidade de utilização do FGTS, redução dos juros, ampliação dos prazos e alterações no benefício fiscal. Houve transferência dos investidores da renda fixa para a área habitacional (devido à baixa correção monetária) e o grande número de financiamentos do SFH ajudaram na diminuição nos estoques de imóveis prontos (Conjuntura Econômica *apud* Martignago, 1997).

Porém, nos anos seguintes, o gráfico A-1 mostra que o PIB da ICC testemunhou quedas violentas. Nesse período, entretanto, seus custos, principalmente dos terrenos, cresciam na mesma proporção. As quedas nas atividades da ICCSE são refletidas na queda de licenças para construção: "de 1980 a 1987 houve uma queda de 57% (em termos de área) nas licenças para construção de novas casas nas principais capitais

brasileiras” (Farah *apud* Werna, 1993). O baixo nível de atividade também pode ser inferido pelo consumo e produção de cimento na época (gráfico A-6).

Em 1981, aumentou-se a inadimplência dos mutuários devido às mudanças nos esquemas de reajuste das prestações e ao reajuste do salário mínimo abaixo da inflação. Conseqüentemente, o SFH entrou em colapso. Além do contexto macroeconômico desfavorável, vários fatores contribuíram para a crise na habitação: a) os financiamentos a juros prejudiciais ao sistema; b) o cunho social e o inchaço político do BNH; c) a queda nos salários (gráfico A-7), que influenciava de duas formas: baixa no poder aquisitivo gerando inadimplência, e diminuição dos recursos do SFH advindos das taxas cobradas nas folhas de pagamentos; c) os saques do FGTS pelos desempregados, que em 1983 representaram 62% do montante arrecadado; e d) o contexto inflacionário.

O nível de financiamentos, que começara a cair desde 1980, sofreu a maior queda de 1982 para 1983. Dados oficiais do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), integrado pelos agentes financeiros BNH/Caixa Econômica Federal (CEF) e bancos estaduais e privados, revelam uma queda de 86% no número de financiamentos (O POVO, 1996). “Entre 1979 e 1984, o nível de financiamentos do SFH caiu 73%, e em 1985 apenas, caiu 82,8%” (Farah *apud* Werna, 1993).

Esse contexto recessivo causou uma mudança de paradigma nas empresas de construção. A expansão do consumo, que era um dos pilares do crescimento das empresas construtoras de sucesso, estava bloqueada devido à queda do poder aquisitivo, aos juros altos e à falta de financiamento. A nova conjuntura impelia as empresas construtoras para um terreno desconhecido, para o qual não estavam preparadas. Iniciava-se um período de grandes incertezas.

As classes baixa e média foram as mais prejudicadas com a mudança desse paradigma, pois não dispunham de recursos, diante da escassez de financiamentos. “O mercado existia, [...] a necessidade de morar sempre existiu [...] o poder aquisitivo das pessoas é que passou a diminuir, e os financiamentos a se extinguirem. A partir de 80 pouco se fez para a classe baixa, e a classe média também ficou prejudicada” (Arantes, 1995). Segundo Prochnik *apud* Martignago (1997), apareceram oportunidades de negócio para os segmentos de luxo, que eram relativamente imunes à paralisação do SFH.

O ano de 1983 até setembro de 1984 foi o pior período da década para a ICCSE (gráfico A-1). Houve saída dos investimentos da caderneta de poupança para títulos mais atrativos de renda fixa e para suprir despesas correntes do estreitamento salarial. Esse fato reduziu as linhas de crédito para a habitação, que, aliado ao temor do desemprego, reduziu a demanda e inibiu novos lançamentos (Conjuntura Econômica *apud* Martignago, 1997). Houve uma redução de 70% nos lançamentos, com uma diminuição de 50% comparando o primeiro semestre de 1984 com igual período em 1983 (Exame Maiores e Melhores, 1984).

#### **4.3.5 Período de 1984 a 1986: os anos de recuperação e o Plano Cruzado**

No ano de 1984, os efeitos dos ajustes começam a ser sentidos. A ICC mostrou sinais de recuperação (gráficos A-1 e A-6). Em 1985, a liberação de recursos no âmbito dos programas habitacionais do BNH recuperou a atividade do setor (Martignago, 1997). O governo adotou medidas na tentativa de atender a classe média, como bônus e equivalência salarial para os reajustes das prestações dos financiamentos. Apesar disso, a recuperação foi modesta devido à valorização dos imóveis e às condições de financiamentos disponíveis (Conjuntura Econômica *apud* Martignago, 1997).

O período de recuperação é marcado pela implantação de um plano de estabilização, visando o controle da inflação. Em fevereiro de 1986, foi anunciado o Plano Cruzado, reajustando e congelando preços e salários.

A curto prazo, os resultados foram bastante positivos. A taxa mensal de inflação caiu de 22% em fevereiro de 1986 para -1% em março do mesmo ano. O PIB do primeiro trimestre de 1986 cresceu 8,6% comparado ao período correspondente no ano anterior (Baer, 1996).

O Plano Cruzado aumentou o poder aquisitivo da população, que teve os seus gastos estimulados pelos aumentos reais de salários, pela fuga dos depósitos da poupança em direção aos bens de consumos duráveis, pelo preço atraente de muitos produtos que estavam defasados na época do congelamento, e pelo efeito de riqueza causado pela ausência repentina da inflação e a resultante liberação dos recursos para o consumo (Baer, 1996).

Como consequência para a ICCSE, incentivou-se a procura por ativos mais seguros, como os imóveis. Em termos de mercado, "a indústria teve que limitar as atividades para classes sociais mais altas, adotando ações que substituíssem a falta de financiamento, como o sistema de construção por condomínio" (Werna, 1993).

Com os condomínios, a construção habitacional (residencial), principal produto da ICCSE, tornou-se limitada às classe sociais mais altas, onde os recursos vinham integralmente da poupança dos condôminos. Houve expansão na oferta de *flats* e unidades residenciais de quatro cômodos (Melo *apud* Werna, 1993).

Como era um mercado atrativo, muitas empresas foram criadas para administrar condomínios. Porém, devido ao agravamento da conjuntura e à falta de profissionalismo das empresas, inúmeras obras ficaram inacabadas ou inviáveis para os clientes (Conjuntura Econômica *apud* Martignago, 1997).

Os preços de mão-de-obra e de materiais de construção aumentaram, apesar do congelamento. Pagamentos por fora aos fornecedores e aumento no frete foram formas de burlar o congelamento (Conjuntura Econômica *apud* Martignago, 1997).

As construtoras ficaram em uma situação delicada. Embora tenha havido um grande aumento das vendas, as receitas estavam congeladas enquanto os custos cresciam devido aos aumentos (ágios e aumento salarial). Isso reduziu o lucro das construtoras, forçando-as a negociar com clientes e fornecedores.

Complementando esse quadro delicado para as construtoras, o governo extingue o BNH em novembro de 1986, sendo suas operações absorvidas pela CEF. Como a CEF não possuía a cultura da habitação popular desenvolvida pelo BNH, nem a de promover a construção de infra-estrutura, grande parte da experiência obtida em promover habitações populares e infra-estrutura foi perdida.

Outro ponto notável para a ICCSE no período foi a adoção de um instrumento de medição da variação dos custos da ICC. O Custo Unitário Básico (CUB), que fora criado por determinação legal em 1964, é aceito oficialmente e passou a ser utilizado para reajustes de contratos, visto que os indicadores inflacionários já não mais refletiam as variações de custos do setor.

Os gráficos A-5 e A-8 mostram a variação do CUB, medido pelos Sindicatos da Indústria da Construção (SINDUSCON's), do Índice Nacional de Custo da Construção (INCC), medido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), e da Unidade Padrão de

Financiamento (UPF) medida pela CEF, todos com relação à inflação medida pelo IGP-DI e com relação ao Índice de Preços ao Consumidor da Fundação Interministerial de Pesquisas Econômicas (IPC-FIPE), o que reforça a necessidade da utilização de um indicador setorial para reajustes dos contratos.

Dessa maneira, os efeitos econômicos forçaram a reestruturação da ICCSE, que teve de se adaptar às condições ambientais emergentes da época. De acordo com Formoso (1995), em 1985 houve uma tendência geral de diminuição do tamanho médio das empresas do Subsetor Edificações, provavelmente devido ao uso mais intenso de mão-de-obra subempregada. Evidentemente que o número médio de empregados registrados também foi reduzido, de 94 pessoas em 1975 para 47 pessoas em 1985 (Formoso, 1995).

#### **4.3.6 Período de 1986 a 1993: estagflação pós-cruzado e o Plano Collor**

Com o passar do tempo, a inflação ressurgiu e o Plano Cruzado mostrava sinais de fracasso (gráfico A-5). O governo decidiu lançar o Plano Cruzado II, após as eleições de novembro de 1986, que tinha como objetivo alinhar os preços dos produtos consumidos pela classe média e aumentar os impostos que incidiam sobre eles.

Apesar das medidas, a inflação continuou sua subida. “A explosão inflacionária continuou. [...] em meados de 1987, a taxa anual estava bem acima de 1.000%. [Os aumentos] não refletiam o amplo emprego do ágio, que elevava os preços em níveis muito mais altos do que os oficialmente cotados” (Baer, 1996). Após o Cruzado II, outros planos econômicos foram lançados para conter a inflação, mas sem sucesso (quadro IV.1).



Quadro IV.1 - Planos de estabilização e seus formuladores de 1985 até o Plano Real

Ano	Presidente	Ministro da Fazenda	Principal política econômica	Principal evento político
1985	José Sarney	F. Dornelles	Ortodoxia	Eleição de governadores e Assembléia Constituinte (nov./86)
1986		D. Funaro	Plano Cruzado	
1987		Bresser Pereira	Plano Bresser	
1988		Maílson da Nóbrega	Arroz e feijão	Assembléia Constituinte
1989				Eleições Presidenciais
1990	F. Collor	Zélia Cardoso	Plano Collor I	Processo de <i>impeachment</i>
1991		Marcelio Moreira	Plano Collor II	
1992			Ortodoxia	
1993	Itamar Franco	G. Krause P. Haddad E. Rezende F. H. Cardoso C. Gomes	Indeterminada	

Fonte: Adaptado de Baer (1996)

Para a ICCSE, os efeitos negativos dos Planos Cruzado I e II foram bastante severos. Da mesma forma que proporcionaram um *boom* nas vendas, o ágio utilizado pelos fornecedores, o aumento salarial, a inflação e a inadimplência provocaram uma crise que inviabilizou e gerou atraso na entrega de grande maioria das obras (Conjuntura Econômica *apud* Martignago, 1997). Ademais, a volta da inflação, que tornou atrativos os investimentos em aplicações financeiras, e a queda no valor dos aluguéis desviaram os investidores, diminuindo a frequência de novos lançamentos.

Em 1987, o país pára de investir e o crescimento do PIB da construção cai em torno de 3,5% (gráfico A-1), apesar de aumento nos financiamentos concedidos pela CEF.

Dada a escassez dos recursos, a realização de obras por condomínio fechado a preço de custo voltada para o segmento de renda mais alta era a melhor alternativa para os construtores (Conjuntura Econômica *apud* Martignago, 1997).

O ano seguinte, 1988, é marcado pela promulgação da nova Constituição e por um crescimento nulo do PIB (gráfico A-1) na economia nacional. Destacou-se a nova legislação trabalhista que aumentava os encargos para as empresas. Segundo a

Confederação Nacional da Indústria (CNI), depois do setor agrícola, foi a construção civil que arcou com o maior ônus das alterações dos benefícios trabalhistas (Conjuntura Econômica *apud* Martignago, 1997).

As empresas da ICCSE estavam temerosas pela volta da crise, como acontecera em 1983. O gráfico A-1 mostra que o nível de atividade em 1988 e 1989 era muito parecido com o de 1983. Por isso, os empresários exerciam pressão sobre o governo para forçar a volta dos financiamentos através do SFH e a queda das taxas de juros e da inflação.

Na virada da década, o cenário político-econômico foi marcado pela primeira transição política democrática desde os anos de Juscelino Kubitschek e Jânio Quadros.

Quando o presidente Fernando Collor assumiu a Presidência em março de 1990, a inflação mensal estava em 81%. Diante deste contexto hiperinflacionário, o governo instituiu um plano de estabilização que diminuiu a liquidez do mercado através do confisco de parte dos depósitos de poupança, *overnight* e conta corrente e tentou enxugar os gastos públicos.

O impacto imediato do plano foi a redução da liquidez, a queda da inflação mensal para um dígito (gráfico A-5) e a redução da atividade econômica, o que revelou um crescimento negativo do PIB nacional de 7,8% no segundo trimestre de 1990.

Devido ao confisco, a ICCSE, como os outros setores da economia, encontrava-se em crise de liquidez. Alternativas encontradas para a escassez de dinheiro eram parcerias com os fornecedores e clientes, para negociar os pagamentos através de trocas (Gazeta Mercantil, 1990a).

Conseqüentemente, o ano de 1990 foi considerado pelos analistas como o pior ano desde 1983, tanto para a ICCSE como para os outros subsectores. Juntamente com os efeitos do Plano, o contexto setorial apresentava-se bastante desfavorável: queda do nível de renda dos agentes econômicos, inexistência dos mecanismos eficazes de financiamento habitacional, intervenção regulatória do governo no mercado imobiliário, principalmente nos aluguéis, falta de política para acabar com o déficit habitacional e ausência de investimentos públicos (CBIB *apud* Martignago, 1997).

Magnificando os problemas, a inflação começou a subir em julho, como resultado do relaxamento do controle de preços e salários e do processo irregular de remonetização (Baer, 1996). O governo lança outro plano em fevereiro de 1991

intitulado Plano Collor II. O objetivo era tentar acabar com a indexação da economia através de uma reforma financeira. A austeridade com os gastos públicos também aumentou, visando diminuir o déficit.

Essas medidas causaram uma maior diminuição da participação do governo nos investimentos (gráfico A-2). O crescimento negativo do PIB nacional e da ICC (gráfico A-1) refletem o desaquecimento da economia no período. Em consequência da redução da atividade econômica, estima-se que 20% dos trabalhadores da ICC foram demitidos entre 1990 e 1992. Indiretamente, isso representa cerca de quase 3 milhões de trabalhadores (Martignago, 1997).

Para atenuar a crise, os construtores começaram a utilizar mecanismos para facilitar a compra do imóvel, como financiamentos facilitados e ausência da comprovação de renda (Conjuntura Econômica *apud* Martignago, 1997).

O ano de 1993, já no governo Itamar, foi um ano atípico para a ICCSE, quando apresentou a melhor taxa de crescimento desde 1986 (gráfico A-1). O crescimento foi impulsionado pelas condições econômicas e abertura do crédito em condições mais acessíveis (CBIC *apud* Martignago, 1997). O governo adotou medidas expansionistas, criando o Fundo de Investimento Imobiliário e cartas de crédito habitacional (Conjuntura Econômica *apud* Martignago, 1997).

Em suma, no período de 1986 a 1993, a economia brasileira foi marcada pela estagflação, quando o PIB real cresceu a uma taxa anual de 0,6% e a inflação alcançou níveis alarmantes. A ICCSE apresentou ínfimo crescimento, com média anual de 1,1%.

Ademais, nesse período consolidou-se a diminuição de investimentos públicos. Em meados da década de 70 correspondiam a 25% do PIB, caindo para 22,9% em 1980 e declinando até 1992, quando atingiram apenas 14,5% (gráfico A-2).

Esse contexto influenciou todos os setores econômicos, principalmente os industriais, como a ICCSE. Entretanto, apesar da crise existente na ICCSE desde 1983, salvo alguns períodos de *boom* como no Plano Cruzado, este período teve características importantes para o subsetor. Marcou a sistematização e a disseminação de informações e de pesquisas sobre métodos de construção racionalizada e industrializada visando a redução de custos.

A dependência do mercado privado de alta renda aumentou a exigência de qualidade das obras por parte dos clientes, apoiados legalmente pelo Código de Defesa

do Consumidor que entrou em vigência em 1991. Surgiram os programas de qualidade total, que permitiam a sobrevivência das empresas em um ambiente com escassez de crédito e maiores exigências por parte dos clientes. “Essa tendência foi detectada por inúmeras pesquisas com empreendedores” (Werna, 1993).

A necessidade de atuar em segmentos de mercado, de possuir uma maior diferenciação do produto e de aumentar a produtividade e cortar os custos marcaram o fim do período de produção em massa. A ênfase na construção racionalizada permitiria o crescimento da produtividade sem grandes investimentos em máquinas, mas através de pequenas invenções que aproveitavam a mão-de-obra relativamente barata (Werna, 1993).

As alternativas estratégicas adotadas pelas empresas construtoras para se adaptarem às condições ambientais da década de 80 são resumidas por Farah (1993) em quatro tendências: a) incorporação de novos sistemas construtivos à atividade produtiva; b) transferência de frações de execução da obra para um canteiro central; c) intensificação da prática da subcontratação; d) ênfase na gestão do processo de produção, buscando maior eficiência, produtividade e redução de custos. Segundo a autora, nessa época houve também grande movimento de diversificação das atividades por parte das médias e grandes empresas, tendo crescido a participação do segmento de edificações comerciais na ICCSE.

Esse sentimento de subsistência desencadeou um movimento das empresas em direção à qualidade, eficiência e a novas formas de financiamentos, que suprissem um mercado mais exigente e atendessem aos segmentos do mercado onde havia uma demanda reprimida: “as adversidades desse contexto de dificuldades econômicas forçaram o Subsetor Edificações a concentrar esforços no seu processo produtivo; e questões de produtividade e custos tornaram-se relevantes para a sobrevivência das empresas [...]” (Abiko *et al. apud* Werna, 1993).

Aos poucos as empresas foram adaptando-se ao novo contexto ambiental e retomaram o crescimento, quando o PIB da construção civil marcou um crescimento de 4,9% em 1993 (gráfico A-1).

#### 4.3.7 Período de 1993 a 1997: o Plano Real e a estabilidade econômica

Ainda em dezembro de 1993, o governo anunciou um novo programa de estabilização, o Plano Real, cujas medidas, conforme Baer (1996), apoiavam-se em dois pontos: a) um ajuste fiscal; e b) um novo sistema de indexação que levaria progressivamente a uma nova moeda.

Com a efetivação do Plano em junho de 1994, a inflação baixou de 47% a.m. em junho para 1,5% a.m. em setembro de 1994 (gráfico A-5). Houve uma alta na taxa de crescimento da economia, baseada no aumento das vendas, apesar das medidas para conter o consumo. “Nos oito primeiros meses após a introdução do Plano Real, o consumo aumentou em média 20% ao mês, comparado com o ano anterior” (Baer, 1996).

O Plano Real encontra-se em vigor até hoje, apesar de ser contestado por alguns economistas, que alertam para suas falhas. Factualmente, a conjuntura econômica atual apresenta a inflação controlada e uma moeda com poder aquisitivo. O governo dá prosseguimento ao processo de privatização, bem como promove a abertura da economia.

Porém, para a ICCSE e outras indústrias de bens de consumo duráveis, os resultados imediatos do plano tiveram uma influência negativa. Apesar de que, no primeiro semestre com moeda forte e estabilidade econômica, o PIB da ICC cresceu 8,1%, a política de juros altos adotada pelo governo tornou mais difícil a produção, elevando a taxa mínima de atratividade das empresas. Como consequência, o PIB da ICC em 1994 e 1995 cresceu apenas 4,5% em média (gráfico A-1).

Outros problemas imediatos que surgiram foram a alta abusiva e preventiva dos preços de setores oligopolizados de materiais de construção e as pressões ocasionadas pelas perdas salariais na transição para a nova moeda (CBIC *apud* Martignago, 1997).

Entretanto, em 1995, a participação do SFH ainda mostrava-se significativa com financiamentos para classe média e alta. De acordo com o SINDUSCON-SP (1995), 61,5% das vendas contaram com recursos do SFH em outubro de 1995. Porém, “o perfil das vendas por faixas de valor indica que o crescimento foi localizado no segmento de imóveis de alto padrão” (SINDUSCON-SP, 1995).

Outra característica importante é o efeito regulatório do Estado, que sempre esteve presente intensamente na ICC, principalmente nas transações comerciais. Nesse período, pode-se citar: a) as medidas provisórias MP 1.053, no final de 1995, que proibiu cobrança de resíduos nos contratos (cujos reajustes eram somente anuais), ocasionando uma retração na oferta de unidades e a queda nas vendas; e as MP 1.145 e MP 1.171, que desindexaram os contratos visando a retomada do crescimento dos negócios; b) ausência de crédito para a compra de imóveis usados; e c) aumento do recolhimento compulsório da poupança ao Banco Central de 20% a 30%, que levou os bancos a suspenderem a concessão de empréstimos às construtoras (Conjuntura Econômica *apud* Martignago, 1997).

Em suma, a ICCSE apresentava expressiva instabilidade nos níveis de atividade e emprego. Porém, com o aumento do poder aquisitivo da população após o plano, surgiu um segmento do mercado onde havia grande carência dos produtos da ICCSE: a classe média (EXAME, 1996).

Dos segmentos de mercado, a classe média foi a mais prejudicada desde a crise de 1983, visto que não possuía recursos suficientes, nem existiam financiamentos necessários para aquisição do produto da ICCSE (SECOVI *apud* Werna, 1993).

Nesse sentido, dentro do processo de adaptação das construtoras à crise iniciada em 1983, e aproveitando a estabilidade econômica pós-Real, surgiram e aprimoraram-se formas de financiamento e captação de recursos para suprir a deficiência do SFH e atender a essa demanda. Alguns exemplo são: a) sistemas de consórcio; b) cooperativas; c) condomínio fechado a preço de custo; d) obra incorporada a preço fechado com financiamento direto da construtora ou bancário (recursos internos ou estrangeiros); e) fundos imobiliários de investimento; e f) securitização de recebíveis, cuja captação de recursos ocorre no mercado de capitais.

De acordo com CBIC *apud* Martignago (1997), o financiamento direto com a construtora foi responsável por 42% do total das unidades comercializadas em 1995 contra 45,7% em 1994. Já o sistema de condomínio fechado a preço de custo, destinado à classe média/alta, respondeu por 0,2% em 1994, evoluindo para 3% em 1995. Entretanto, com o financiamento direto da empresa, aumentaram a necessidade de capital e os riscos do negócio, aumentando também as barreiras de entrada no setor devido à necessidade de grande volume de obras para girar o capital.

Como resultado das estratégias adotadas pelas empresas do setor, a ICCSE tem contribuído bastante para a estabilização da economia. Atualmente, a ICCSE é responsável por 13,5% do PIB nacional, emprega 1 milhão e 200 mil pessoas, exporta três vezes mais que importa, e conseguiu reduzir o custo do m<sup>2</sup> pela metade nos últimos cinco anos (EXAME, 1997).

Outro dado importante é quanto ao comportamento do INCC. Desde o início do Plano Real, a variação desse índice chega a pouco mais de 55% contra quase 70% da inflação medida pelo IPC-FIPE. Desdobrando-se o INCC em mão-de-obra e materiais, verifica-se que o salário dos trabalhadores cresceu 80% contra 40% do material de construção. Atualmente, a ICCSE participa com dois terços dos investimentos feitos para a formação de capital fixo (EXAME, 1997).

As construtoras encontram-se em um processo de disseminação e aprimoramento das soluções desenvolvidas desde a crise de 1983. O aumento da dependência dos clientes no mercado privado, seja físico, seja institucional, forçou as empresas a adotar políticas de programas de qualidade e melhoria da produtividade, elaborar projetos racionalizados, utilizar campanhas promocionais de *marketing* e elaborar políticas para o aumento da qualidade de vida do trabalhador. Ademais, nota-se o aumento do volume de pesquisa sobre o assunto no meio acadêmico.

Estudos desenvolvidos pelo SENAI (1995) procuraram descrever estruturalmente a ICC. Alguns desses resultados foram: a) 48% das obras da ICC são de construção de edificações; b) 83% das empresas admitem ter adotado algum tipo de inovação tecnológica a partir da metade dos anos 80, enquanto 11% pretendem fazê-lo; c) 78% das empresas do Subsetor Edificações introduziram inovações; d) 31% das inovações foram em gestão de canteiros de obras, 29% em processos de trabalho, 17% na área financeira e 15% no projeto; e e) 31% introduziram inovações para reduzir custos e racionalizar o trabalho.

Descreveu-se, portanto, a evolução do ambiente da ICC e da ICCSE no Brasil, ressaltando os principais eventos sócio-político-econômicos que influenciaram as empresas construtoras. Na próxima seção identificam-se algumas das peculiaridades da cidade de Florianópolis dentro do contexto descrito.

#### 4.4 A evolução do ambiente da ICCSE na cidade de Florianópolis

A cidade de Florianópolis teve um desenvolvimento econômico recente. Na década de 40, a população era de cerca de 50 mil habitantes. Atualmente, conta com 300 mil habitantes.

A cidade, por ser a capital do Estado, concentra os órgãos administrativos do poder público federal e estadual, além do municipal. As empresas privadas concentram-se, basicamente, no setor de prestação de serviços e no comércio.

A baixa concentração de indústrias em Florianópolis deve-se, principalmente, à falta de espaço físico e infra-estrutura e ainda à tentativa de preservação do meio ambiente, evitando-se a instalação de indústrias poluentes. Por outro lado, os recursos naturais são bastante explorados. Florianópolis é um balneário bastante procurado pelos turistas na temporada, o que tornou o turismo um grande catalizador de recursos.

Portanto, duas grandes características da cidade influenciam sua atividade econômica e moldaram o desenvolvimento da ICCSE: a) o nível de renda do funcionalismo público, que magnifica o efeito das ações governamentais no mercado da cidade; e b) a exploração econômica do turismo nas praias.

A evolução do ambiente da ICCSE está intimamente ligada a essas duas características. Em 1954 é criado o primeiro plano diretor da cidade e em 1956 é fundada a UFSC, que passa a ser um importante elemento impulsionador da economia local, principalmente com a demanda por habitações dos novos funcionários e estudantes.

Nessa época, o poder aquisitivo da população era relativamente alto, o qual aumentava com a vinda de migrantes para ocupar cargos em órgãos públicos como a Centrais Elétricas do Sul S.A (ELETROSUL), a Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC), a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e o Banco do Brasil. "este poder aquisitivo, aliado à necessidade de apartamentos (pelos migrantes), impulsionava as atividades" (Arantes, 1995).

Os investimentos públicos do SFH na década de 70 foram importantes para a cidade. Entretanto, a situação do SFH em Florianópolis também se degenerou, seguindo o contexto nacional.



O gráfico A-9 mostra o comportamento da liberação de recursos do SBPE via CEF para o município de Florianópolis. O gráfico requer algumas considerações (Martignago, 1997): a) o índice utilizado pela CEF para compor o gráfico modificou-se ao longo do tempo. Atualmente é a UPF; e b) os reajustes dos índices não acompanharam os indicadores setoriais nem a inflação (gráfico A-8).

Nesse sentido, deflacionando os valores, constata-se que na década de 70 havia menos recursos, porém construía-se mais metros quadrados por unidade monetária financiada (Martignago, 1997).

É notório também que, na década de 70, apenas nove empresas utilizavam financiamentos do SFH. Essa concentração mudou ao longo do tempo, na medida em que o mercado ficava atomizado.

A inflação alta na maioria dos períodos (gráfico A-5) causava distorções entre o valor financiado e o valor recebido. De acordo com a CEF, a defasagem entre a liberação e o recebimento sofria os efeitos da inflação, que chegava a 40% mensais em alguns períodos.

Refletindo o contexto nacional, a transição do período de crescimento da década de 70 (apoiado pelo endividamento externo) para o período de recessão e estagnação da década de 80 fez desaparecer muitas empresas que eram líderes e surgir outras criadas em um novo contexto.

A análise dos gráficos A-10, A-11 e A-12 permite avaliar o nível da atividade da ICCSE em Florianópolis nesses períodos. Observa-se que os pedidos de Habite-se refletem a atividade na época de lançamento do empreendimento, aproximadamente 2 anos antes do pedido. Observa-se também que as licenças fornecidas nem sempre são executadas. No início da década de 80, nota-se um grande número de pedidos, reflexo da época de grande atividade econômica na década de 70. Entretanto, os Habite-se dos anos posteriores revelam um número bem reduzido de obras efetivamente concluídas.

Porém, nos anos seguintes (83/84/85), a recessão é refletida na redução dos pedidos de licença. Com exceção da época do Plano Cruzado, o nível de atividade declina ano a ano até 1990.

Na época de *boom* do Plano Cruzado, o sistema de condomínio fechado apresentou-se como uma boa alternativa para a escassez de crédito na cidade, visto que

se utilizava da poupança do próprio comprador. “Os grandes prédios aqui em Florianópolis foram de condomínio fechado” (Arantes, 1995).

Entretanto, algumas peculiaridades da cidade atenuaram a crise dos anos 80. Por exemplo, o desenvolvimento das praias, onde, geralmente, havia um poder aquisitivo maior, alimentou bastante a ICCSE na década de 80, principalmente a partir de 1985. “O desemprego não foi tão grande porque os operários que trabalhavam no centro foram deslocados para as praias. A praia dos Ingleses foi o grande *boom*, mas o desenvolvimento foi grande para todas as praias” (Arantes, 1995).

A situação da ICCSE em Florianópolis, no começo da década de 90, novamente era moldada pelo turismo nas praias que impulsionou as atividades<sup>11</sup> (gráficos A-13 e A-14). Mesmo assim, a crise de liquidez causada pelo Plano Collor persistia, de maneira que 40% dos empreendimentos eram financiados pelo SFH-CEF e os 60% restantes, provenientes de recursos próprios ou de condomínios fechados, dobraram seus prazos de entrega (Gazeta Mercantil, 1990b).

A construção de hotéis e *flats* (gráfico A-13) impulsionava a ICCSE de uma maneira que atraiu grandes empresas de outros setores em Santa Catarina que diversificaram suas atividades, como o grupo Lince e o grupo Portobello, que investiram no mercado hoteleiro (Gazeta Mercantil, 1991a, 1991b). Investidores individuais também apostavam nas receitas do turismo, através do mercado de locação de imóveis nas praias na época da temporada.

Analisando os gráficos A-14 e A-15, nota-se que o ano de 1992 marcou uma expectativa otimista em Florianópolis para os anos seguintes. O aumento do consumo de cimento nos anos subsequentes também confirma as previsões.

Outro acontecimento importante para a ICCSE de Florianópolis foi a chegada da Encol no mercado em 1993, que contribuiu para o aumento da oferta para a classe média (Gazeta Mercantil, 1993). A Encol na época era a empresa líder na ICCSE, e suas ações na cidade forçaram uma reação das empresas locais, principalmente através da

---

<sup>11</sup> Segundo Martignago (1997), Florianópolis recebeu, em 1993, 416.614 turistas; em 1994, 356.875 turistas; e em 1995, 266.000 turistas. Apesar de o número ter decaído, os turistas movimentaram fortemente a construção nas praias e a atividade hoteleira. Pode-se citar o aumento do tempo de permanência nos hotéis e o aumento da receita do turismo. Outro dado relevante é o aumento da vinda de turistas nacionais em relação aos argentinos, principal turista internacional, fato que é bastante influenciado pelos efeitos da defasagem cambial entre os dois países (Martignago, 1997).

introdução de sistemas de financiamentos próprios, financiamentos com bases mais realistas de reajuste, e negociação de pagamentos através de escambos.

O turismo e a estabilidade econômica após o Plano Real proporcionaram uma recuperação do nível de atividade da ICCSE. Contudo, a alta dos juros e dificuldades de comercialização causaram queda nos indicadores (gráficos A-10 e A-11).

Atualmente, as construtoras da ICCSE em Florianópolis encontram-se na situação do setor em nível nacional, apresentando certa recuperação (gráfico A-16).

As empresas têm procurado desenvolver novas formas de financiamento do produto e de racionalização na medida em que a concorrência tem se acirrado nos últimos anos e várias formas de *marketing* são utilizadas para conquistar clientes. Como resultado nota-se que o custo do metro quadrado em Florianópolis vem reduzindo quando comparado com a inflação (gráfico A-17).

Finalmente, faz-se digna de nota a dificuldade de encontrar registros e dados sobre a ICCSE, particularmente em Florianópolis. Isso é justificado pela presença de um mercado de baixa intensidade, que não possibilita às empresas se expandirem o suficiente, até para tentarem conquistar outros mercados em Estados diferentes.

Apesar disso, os dados coletados conseguem representar, ao longo do tempo, o nível de atividade do subsetor em Florianópolis, constituindo o ambiente objetivo da empresa estudada. O próximo capítulo descreve e analisa os dados do estudo de caso.



# A MUDANÇA ESTRATÉGICA NA ALMEIDA PEDROSO

---

Neste capítulo, descrevem-se as mudanças estratégicas de uma empresa construtora de edificações de pequeno porte, utilizando o *framework* proposto para operacionalizar o estudo de caso.

Para a descrição e análise dos dados, seguiu-se o *design* da pesquisa proposto no capítulo III. Os dados primários foram coletados via entrevistas semi-estruturadas e analisados juntamente com os dados secundários, segundo a metodologia da pesquisa direta proposta por Mintzberg (1979). Buscou-se reconstituir a história da empresa, enfatizando as principais mudanças estratégicas, segundo a percepção dos informantes.

Este capítulo está organizado da seguinte forma: inicialmente, apresentam-se a caracterização atual da Almeida Pedroso e os períodos e eventos críticos do processo de mudança estratégica na empresa. Em seguida, busca-se reconstituir a história da organização, enfatizando as suas mudanças estratégicas. Concomitantemente, o *framework* é utilizado para auxiliar na análise teórica de cada período estratégico do processo de adaptação.

## 5.1 Caracterização atual da empresa

O grupo de empresas Almeida Pedroso é coordenado pela *holding* Almeida Pedroso Administração e Participações Ltda. (APAP) e composto pelas empresas

Almeida Pedroso Engenharia e Construções Ltda. (APEC) e Almeida Pedroso Componentes Construtivos (APCC).

O grupo atua no mercado imobiliário e de materiais para construção civil. A APEC, no mercado imobiliário, basicamente com o Plano CASA, um sistema cooperativado de aquisição programada de imóveis para as classes B e C.

Já a APCC atua no setor de materiais para a indústria da construção civil, sendo composta por uma fábrica de pré-moldados leves e pesados, bem como outros componentes construtivos. Visando um aporte maior de recursos para a conclusão da fábrica, a APCC incorporou-se a uma terceira empresa e foi fundada a Blocos Pré-fabricados Ltda.

O grupo procura coordenar as empresas sinergicamente para atuarem em segmentos de mercado, como a construção para terceiros de casas pré-fabricadas. Outro serviço prestado pelas empresas é a assessoria em projetos, ou seja, a solução completa para o empreendimento, desde a sua concepção até a execução racionalizada da obra.

A estrutura organizacional tem variado bastante ao longo do tempo. Atualmente está horizontalizada e enxuta. Conta com um diretor geral e gerências setoriais, bem como a gerência de atendimento aos clientes do Plano CASA.

## **5.2 Períodos importantes da mudança estratégica na Almeida Pedroso**

Desde o início do período do estudo longitudinal, em 1980, que coincide com a sua fundação, a empresa vem sofrendo diversas mudanças estratégicas com vistas à sua adaptação ao ambiente. Durante esse processo ocorreram eventos críticos<sup>12</sup>, como sugerido por Miles e Huberman (1984).

Nesse sentido, procurou-se identificá-los utilizando-se dois critérios já adotados por Cunha (1996): ênfase e tempo dedicado ao tema pelos entrevistados; sua percepção das conseqüências futuras dos eventos; e a sua importância no processo de adaptação estratégica.

Os eventos críticos foram agrupados dentro de períodos específicos do processo de mudança estratégica. O período estratégico é caracterizado por um conjunto de

---

<sup>12</sup> “Eventos críticos consistem nas principais mudanças estratégicas que ocorreram em um determinado período, naquelas que têm uma influência decisiva no curso do processo de adaptação (estratégica)” (Martignago, 1997).

decisões que criam um padrão de comportamento estratégico característico do período (Cunha, 1996).

Os eventos críticos e os períodos identificados no processo de mudança estratégica da Almeida Pedroso encontram-se listados no quadro abaixo.

Quadro V.1 - Períodos e eventos críticos da mudança na Almeida Pedroso

PERÍODO	EVENTOS CRÍTICOS	ANO
1. Entrada e crescimento no mercado de Florianópolis (1980 - 1984)	Origem do grupo Almeida Pedroso	1980
	Transferência da Triedro Engenharia e da Construtora Almeida Pedroso para Florianópolis	1980
	Atuação em nicho de mercado	1980
2. Busca de oportunidades (1985 - 1990)	Ênfase nas obras públicas	1985
	Novas oportunidades no mercado de incorporações e de obras para terceiros	1987
3. Reestruturação e crescimento (1991 - 1995)	Saída das obras públicas e reorganização do grupo	1991
	Especialização do líder da empresa	1991
	PIC - Programa Integrado de Construção	1992
	Plano CASA - Clube de Aquisição Solidária Autofinanciada	1994
	Integração vertical a montante	1995
4. Reorganização e enfrentamento da crise (a partir de 1996)	Mudanças estruturais	1996
	Externalização de serviços	1997

Na próxima seção, descrevem-se a história da empresa e as suas principais mudanças estratégicas. Os eventos apresentados acima são descritos e é feita a análise teórica de cada período.

### 5.3 A mudança estratégica na Almeida Pedroso

#### 5.3.1 Período 1: Entrada e crescimento no mercado de Florianópolis

Neste período, registraram-se o surgimento do embrião do grupo Almeida Pedroso, com a criação e transferência das empresas para Florianópolis, que atuaram em

segmentos do mercado, seu crescimento e consolidação. O período é descrito em detalhes a seguir.

### **Evento Crítico: Origem do Grupo Almeida Pedroso**

A origem do grupo Almeida Pedroso ocorreu com a criação da Triedro Engenharia Ltda., e posteriormente com a da Construtora Almeida Pedroso. A Triedro foi criada em Campos Novos/SC, em 1979, tendo como principal atividade a construção de obras para terceiros, tanto públicas como privadas. O principal líder da Triedro era o engenheiro civil Cid Pedroso Júnior, que continua no comando do grupo Almeida Pedroso até hoje.

A Construtora Almeida Pedroso (CAP) surgiu a partir da empresa 4M Engenharia Ltda., de propriedade do Sr. Cid Almeida Pedroso, pai de Cid Pedroso Jr., juntamente com outros 4 sócios. Suas principais atividades eram a construção de obras para terceiros, principalmente públicas. Em 1983, o Sr. Cid adquire as cotas dos sócios e muda a razão social para Construtora Almeida Pedroso Ltda.

Em suma, o embrião do grupo foi a criação das empresas Triedro Engenharia e Construtora Almeida Pedroso. Ambas tinham como principal atividade a construção de obras para terceiros, públicas ou privadas. Nessa época, a incorporação era atividade secundária.

### **Evento Crítico: Transferência da Triedro Engenharia e da Construtora Almeida Pedroso para Florianópolis**

Em 1980, o líder da Triedro, engenheiro civil Cid Pedroso Jr., resolve transferir a sede da empresa para Florianópolis por dois motivos: a) entrar no mercado de incorporação imobiliária; e b) a capital era o centro decisório.

Florianópolis apresentava um mercado maior, apresentando melhores oportunidades para o negócio de incorporação do que Campos Novos. Ademais, como a empresa construía várias obras públicas e utilizava financiamento do SFH, a aproximação com o centro decisório facilitaria as atividades, desde a entrada em novas concorrências e a concessão de financiamento até o recebimento das faturas.

Dessa forma, a Triedro veio a Florianópolis para dar ênfase às obras de incorporação, enquanto a CAP (ainda como 4M Engenharia) ficava em Campos Novos, com uma ênfase maior nas obras públicas.

Em 1983, a CAP transfere-se igualmente para Florianópolis, ainda tendo como principal atividade a construção de obras para terceiros, públicas e privadas. A mudança também era justificada pela proximidade com o centro decisório, na capital do estado.

### **Evento Crítico: Atuação em nicho de mercado**

No período de 1980 a 1984, a Triedro incorporou três grandes empreendimentos, seguindo a intenção de seu líder de atuar no mercado de incorporação imobiliária: Condomínio Luciana, Condomínio Fernanda e o Condomínio Manhathan. A principal característica dos empreendimentos era proporcionar produtos específicos para nichos de mercado que tinham carência de apartamentos.

O Condomínio Luciana, formado por 99 kitnetes em frente à UFSC, destinou-se aos estudantes universitários que vinham de outras cidades. A carência desse segmento de mercado era enorme, de modo que o empreendimento foi vendido em 48 horas. A idéia da empresa era proporcionar aos estudantes alternativas aos apartamentos de um quarto, a um custo inferior.

O Luciana foi executado em duas etapas: a primeira iniciou-se em 1980, e a segunda, de características semelhantes à primeira, em 1982. Ainda nesse ano a empresa lançou o Condomínio Fernanda.

Com um financiamento garantido pelo SFH para tal empreendimento, a comprou um projeto já pronto no bairro do Córrego Grande com a tipologia de dois quartos. Dessa forma, a empresa saiu do segmento de apartamento para estudantes, devido à oportunidade de utilizar um projeto já pronto e usar o financiamento.

Em 1984, a empresa conseguiu outro financiamento e lançou o terceiro empreendimento, o Condomínio Manhathan. A idéia do líder da empresa era retornar ao nicho de apartamentos para estudantes localizado próximo à UFSC. No Manhathan, aproveitou-se a experiência do Luciana. Com base nas reclamações dos clientes, a empresa aumentou a área do apartamento e a tipologia mudou para um quarto.



Iniciou-se uma parceria com outra empresa para construir o Manhathan, principalmente para suprir a insuficiência do financiamento liberado. Entretanto, a parceria não se perpetuou, sendo desfeita após um ano.

Todos os empreendimentos executados contaram com financiamentos do SFH, caracterizando-se na principal fonte de captação de recursos da empresa. Entretanto, as obras para terceiros, realizadas pela CAP a partir de 1983, não foram abandonadas pela Triedro. Pelo contrário, muitas vezes garantiram a sobrevivência da empresa nos períodos de crise. Principalmente durante os anos de 1983 e 1984, quando houve uma recessão na ICC e os financiamentos não eram repassados.

Nessa época de crise, construíram-se todos os tipos de obras para terceiros particulares, pessoas físicas, jurídicas ou institucionais, como casas e condomínios fechados horizontais, supermercados e centros comerciais, reformas em apartamentos, fachadas, reformas elétricas e hidráulicas.

A CAP tinha como atividade principal as obras para terceiros (principalmente públicas) ao passo que a Triedro incorporava. Mas as obras públicas não foram abandonadas pela Triedro. Em 1981, a empresa construiu uma ponte no bairro Saco dos Limões para a Prefeitura de Florianópolis.

Nesse período, observou-se que a iniciativa do líder da empresa em entrar no mercado de incorporação imobiliária, na capital, foi traduzida nesses empreendimentos executados com recursos do SFH e voltados para um segmento específico de mercado, com exceção do Condomínio Fernanda. Porém, em 1985 o aumento da contratação de obras pelo setor público, na percepção do líder da empresa, mudaria os rumos da construtora. Esse evento caracteriza o início do período seguinte.

### **Correlação entre ambiente objetivo e ambiente subjetivo**

Com base na descrição do ambiente objetivo da ICCSE feita no capítulo anterior, e na descrição do período 1 do processo de adaptação estratégica da empresa, procurou-se correlacionar as características principais do ambiente objetivo da ICCSE com as respostas estratégicas da empresa.

Quadro V.2 - Ambiente objetivo *versus* respostas estratégicas no período 1

Período	Ambiente objetivo	Respostas estratégicas
1980-82	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Final do período de crescimento da economia nacional.</li> <li>• Queda do nível de financiamentos em nível nacional.</li> <li>• Existência de relativamente poucas empresas em Florianópolis utilizando-se de recursos do SFH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada no mercado imobiliário de Florianópolis.</li> <li>• Atuação em segmento de mercado, construindo com financiamentos do SFH.</li> <li>• Lançamento de dois empreendimentos.</li> </ul>
1982-84	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auge da recessão econômica e da crise na ICC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lançamento de um empreendimento.</li> <li>• Execução de obras para terceiros para escapar da crise.</li> </ul>

### Análise teórica do período 1

O *framework* foi utilizado para sintetizar a formação dos padrões das estratégias e suas mudanças. As figuras abaixo mostram os *frameworks* expandidos para cada estratégia funcional no período 1, enfatizando as mudanças nos padrões dentro das categorias de decisão referentes a cada área. A figura V.1 refere-se à estratégia de *marketing*.

Análise Longitudinal (anos) →

E.M. <sup>13</sup>	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	Atual
Sel Merc	■	■	■	■	■													
Plan Prod	■	■	■	■	■													
Estr Prec	■	■	■	■	■													
Ativ Prom	■	■	■	■	■													
Can Distr	■	■	■	■	■													

Figura V.1 - *Framework* expandido da estratégia de *marketing* até o período 1

Das categorias de decisão relacionadas com o *marketing*, apenas a seleção de mercado e o planejamento do produto registraram alterações no padrão. Quanto à seleção de mercado, a primeira mudança ocorreu com a transferência da sede da empresa

<sup>13</sup> As categorias de decisão são: Sel Merc - Seleção de Mercado; Plan Prod - Planejamento do Produto; Estr Prec - Estrutura de Preço; Ativ Prom - Atividades Promocionais; e Can Distr - Canais de Distribuição

para Florianópolis com o intuito de entrar no mercado de incorporações. Inicialmente, escolheu-se o segmento de apartamentos para estudantes universitários. Mudou-se novamente, em 1982, quando a empresa decidiu utilizar o projeto de dois quartos do Fernanda. O retorno ao segmento inicial aconteceu em 1984, com o Manhathan.

Como mostra Mello (1996c), utilizando as idéias de Porter (1986), a ICCSE apresenta baixas barreiras de entrada. Ademais, em Florianópolis, poucas empresas atuavam nesse segmento na época, corroborando com a decisão tomada pela empresa.

Conseqüentemente, as decisões quanto ao planejamento do produto mudaram de acordo com a seleção de mercado (Kotler, 1980; Corey, 1992). O Condomínio Luciana era formado por kitinetes, enquanto o Condomínio Fernanda era um empreendimento de dois quartos no bairro Córrego Grande. Já o Manhathan servia ao mesmo nicho do Luciana, porém com uma tipologia modificada e uma área maior.

Observou-se que, durante o período 1, a empresa não atuava somente no mercado de incorporação imobiliária. Obras para terceiros, públicas e privadas, também foram executadas, apesar de não constituírem a principal atividade da empresa. Neste período, tais obras representaram apenas uma alternativa à crise no mercado imobiliário<sup>14</sup>.

Por isso, não se considerou uma mudança no padrão de decisão quanto à seleção de mercado, mesmo que a execução dessas obras significassem a atuação da empresa em outros segmentos de mercado, e até em outros subsetores, como é o caso das obras públicas que eram basicamente de infra-estrutura.

É notório salientar que as mudanças nas decisões ocorriam de uma maneira incremental, à medida que idéias e oportunidades surgiam de acordo com a percepção do líder da empresa, que se confundia com a coalizão dominante, definida por Child (1972). O processo de decisão assemelha-se com o processo empreendedor de formulação de estratégias (Mintzberg, 1973), descrito na fundamentação teórica.

A existência do financiamento era fator determinante para a consolidação das idéias empreendedoras. Algumas vezes, como no caso do Fernanda, a idéia empreendedora foi conseguir o próprio financiamento.

---

<sup>14</sup> Veja capítulo IV.

As outras categorias de decisão não apresentaram alteração no padrão. A estrutura de preço seguia as normas do SFH, e os critérios de financiamento seguiam as normas do sistema, onde o cliente pagava uma poupança durante a construção e financiava o restante com o agente financeiro.

Os canais de distribuição e as atividades promocionais mantiveram o mesmo padrão. As vendas eram feitas via corretores de imobiliária, e as atividades promocionais consistiam em propagandas no próprio local da obra e em jornal e televisão.

Análise Longitudinal (anos) →

E.F. <sup>15</sup>	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	Atual
Cap Rec																		
Apl Rec																		
Contr Apl																		

Figura V.2 - *Framework* expandido da estratégia financeira até o período 1

Quanto à estratégia financeira, não houve mudança no padrão das categorias de decisão (figura V.2). É notório que a principal fonte de captação da empresa eram os financiamentos do SFH.

Os novos empreendimentos não sofreram análises de viabilidade econômica, apenas uma análise de fluxo de caixa e o acompanhamento contábil dos custos no decorrer da obra, para controle da aplicação dos recursos, exigido pelo SFH.

Apesar de não sofrer mudanças no período, a estratégia financeira teve grande relevância para empresa, principalmente no que diz respeito à captação de recursos. Como relata o entrevistado A:

“Quando havia financiamento, havia obra [...] a gente não imobilizava muito em terreno. Primeiro vamos achar o financiamento e ir atrás do empreendimento.”

<sup>15</sup> As categorias de decisão são: Cap Rec - Captação de Recursos; Apl Rec - Aplicação de Recursos; Contr Apl - Controle das Aplicações.

Análise Longitudinal (anos) →

E.P. <sup>16</sup>	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	Atual
Inst Ind	■	■	■	■	■													
Cap	■	■	■	■	■													
Tec	■	■	■	■	■													
Int Vert	■	■	■	■	■													
Rec Hum	■	■	■	■	■													
Ger Qual	■	■	■	■	■													
Org	■	■	■	■	■													
Pl Co Prod	■	■	■	■	■													
Rel Forn	■	■	■	■	■													

Figura V.3 - *Framework* expandido da estratégia de produção até o período 1

A estratégia de produção também não apresentou mudanças significativas (figura V.3). Os processos construtivos empregados nos três empreendimentos (e nas obras para terceiros) seguiam a prática geral dos construtores. Como alega o entrevistado A:

“A produção, o processo construtivo era tradicional; cheio de erros, monte de problemas.”

A mão-de-obra utilizada era própria na fase de obra bruta, enquanto que os acabamentos eram feitos por operários de empreiteiros especializados. Não havia nenhum programa de qualidade, nem introdução de inovação tecnológica, nem tentativa de parceria com fornecedores, cujo relacionamento era concorrencial.

Também não houve mudança nas decisões referentes às instalações industriais (canteiros de obras). O *layout* era feito particularmente para cada obra, sem nenhum tipo de planejamento mais aprofundado. A capacidade da empresa, por sua vez, era definida pela existência de financiamentos.

O planejamento e controle da produção era feito para seguir as normas do SFH, existindo um orçamento e um cronograma para atender a liberação das parcelas do financiamento.

<sup>16</sup> As categorias de decisão são: Inst Ind - Instalações Industriais; Cap - Capacidade; Tec - Tecnologia; Int Vert - Integração Vertical; Rec Hum - Recursos Humanos; Ger Qual - Gerência da Qualidade; Org - Organização; Pl Co Prod - Planejamento e Controle da Produção; e Rel Forn - Relação com Fornecedores.

Observou-se que a produção não preocupava a empresa, visto que a qualidade percebida do cliente ainda estava em níveis baixos e havia dinheiro suficiente para bancar os desperdícios. Enfim, diferentemente das idéias propostas inicialmente por Skinner (1969), a função produção não era foco de vantagem competitiva.

Entretanto, a única mudança observada foi na organização do trabalho, presenciando-se uma maior verticalização da estrutura organizacional da produção. No primeiro empreendimento, a construtora funcionava na própria obra, e o líder da empresa era o próprio engenheiro residente. Existia também uma estrutura pequena, com apenas um mestre, um almoxarife e um comprador. Devido ao crescimento da empresa, foram criados departamentos de projetos e contratados mais engenheiros.

Construídos os *frameworks* expandidos, pode-se inferir os padrões das estratégias funcionais e da estratégia empresarial. O *framework* abaixo resume a análise teórica do período 1.

Análise Longitudinal (anos) →

	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	Atual
E.E.	Enfoque																	
E.M.																		
E.F.																		
E.P.																		

Figura V.4 - *Framework* até o período 1

A empresa não apresentou mudança na estratégia de produção e finanças. A mudança no *marketing* foi causada pela mudança no segmento de mercado. Contudo, a estratégia determinante neste período foi a financeira, que definia a capacidade da empresa e a execução das idéias empreendedoras.

Ademais, a estratégia de finanças causou mudanças nas estratégias de *marketing*. Foi o caso do Fernanda, onde a empresa tinha que aproveitar toda a capacidade de financiamento existente.

A estratégia empresarial no período 1 pode ser inferida como uma estratégia de enfoque, conforme sugerido por Porter (1986). Para o autor, as estratégias de uma empresa podem ter escopo global ou segmentado em um nicho (enfoque). “A estratégia de enfoque é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico [...] repousa na premissa de que a empresa é capaz

de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla (em todos os nichos)” (Porter, 1986).

Durante o processo de adaptação estratégica do período 1, a empresa penetrou no mercado através da segmentação. Escolheu o segmento de apartamentos para estudantes universitários, salvo no Condomínio Fernanda, cuja decisão foi motivada pela urgência do financiamento.

O período 1 é marcado pela estratégia de configuração (*gestalt strategy*), como defendido por Mintzberg (1978). A entrada e consolidação no mercado de Florianópolis foi possível pela identificação de um nicho de mercado e utilização da capacidade de alavancagem de financiamentos que se configuraram como os fundamentos da ação empresarial, o que definiu seu *core business*, apesar de a empresa atuar em outros nichos.

Outras decisões não-funcionais também desempenharam um importante papel no processo de formulação de estratégias e adaptação estratégica nesse período. As principais decisões em nível não-funcional nesse período referiram-se à utilização da rede de influências da empresa para adquirir financiamentos.

Como relata o entrevistado A:

“Todas as obras eram financiadas pelo SFH. Havia momentos de crises, mas sempre havia possibilidades para conseguir o financiamento.”

Dessa forma, o grupo responsável pela liberação dos financiamentos constituía-se o principal *stakeholder* da empresa no período. Como defendido por Atkins *et al.* (1994), nesse tipo de empresa, os *stakeholders* têm um papel fundamental no processo de adaptação, ajudando o líder, ou a coalizão dominante, a perceber e adaptar-se às condições ambientais.

Outras decisões em nível não-funcional foram :

- a) criação de parceria para a construção do Manhathan; e
- b) mudanças na infra-estrutura organizacional para acompanhar o crescimento da firma.

### 5.3.2 Período 2: Busca de oportunidades

Este período marcou uma época peculiar para a empresa. Registraram-se uma ênfase nas obras públicas e o crescimento da empresa. Nessa época, devido à crise no SFH, o mercado de incorporação deixou de ser atrativo para a empresa, que procurou novas oportunidades em outros mercados e até em outros subsetores da ICC.

Dessa maneira, assumiu as obras públicas como principal atividade e, impulsionada pelo aumento das contratações no setor público, cresceu consideravelmente, expandindo suas atividades para outros estados. Entretanto, utilizou sua estrutura para continuar atuando no mercado imobiliário e em obras para terceiros particulares.

A descrição dos eventos críticos auxiliam a análise das mudanças nesse período caracterizado pela busca de novas oportunidades.

#### **Evento crítico: Ênfase nas obras públicas**

Conforme descrito no capítulo anterior, a crise da ICCSE atingira seu auge em 1983 e o mercado imobiliário ficou desaquecido devido à queda dos níveis de financiamentos pelo SFH.

Durante o período de crise da ICCSE, a empresa realizou todo tipo de obra. Conforme o entrevistado A:

“De casinha de cachorro para cima tudo era obra. Reformas em apartamentos, fachadas, reformas elétricas e hidráulicas [...] foi a época em que fizemos uma ponte para a prefeitura [de Florianópolis], no Saco Grande [pela CAP].”

Em 1985, percebendo que a crise iria continuar, o diretor-presidente da Triedro resolveu que a empresa deveria dar mais ênfase às obras públicas, atuando conjuntamente com a CAP. A decisão foi motivada pela reação do mercado, isto é, por causa do aumento de contratações do governo. Nas palavras do entrevistado A:

“A Triedro tinha feito apenas uma obra pública, uma ponte no [bairro de] Saco Grande. Em 85, voltou-se mais fortemente para essa área. Havia boas oportunidades nessa área. Era o início do governo Sarney, e havia um *boom* de



obras públicas no Brasil. Construíram-se várias pontes, obras de saneamento e obras viárias.”

Por causa dessa decisão, a empresa passou a atuar mais fortemente nos outros subsetores da ICC, realizando obras de infra-estrutura. O mercado de obras públicas foi bem explorado pela empresa, a qual conseguiu expandir-se para outros estados, como Paraná, Tocantis e São Paulo, e o interior de Santa Catarina. Conforme o entrevistado A:

“Desde 85 foi aumentando o número de obras. Em 89, tínhamos obra em vários estados. Nessa época, chegou a existir cerca de 28 contratos em andamento.”

Como consequência dessa expansão, a estrutura organizacional da Triedro cresceu, bem como a das empresas que compunham o grupo Almeida Pedroso. Em 1985, um novo sócio entrou na CAP, com a finalidade de competir mais eficazmente nas obras públicas. Entretanto, a sociedade se desfez em 1988, com a saída do sócio e a desativação da CAP.

Em 1988, foi criada a APEC, que incorporou a Triedro Engenharia Ltda. e absorveu todas as atividades do grupo, devido à desativação da CAP. Em 1990, a estrutura da APEC era composta por um diretor-presidente (Dr. Cid) e três diretorias: uma técnica, uma administrativa/financeira e uma comercial. Foi a época em que a estrutura se apresentava mais complexa. Como a empresa havia aumentado sua abrangência geográfica, em cada estado havia também um gerente regional que comandava a filial.

A ênfase nas obras públicas durou até o final de 1991, quando a empresa retirou-se desse mercado. A percepção do líder da empresa era de que os níveis de contratação não voltariam a crescer e de que o governo não tinha condições de financiar obras como antes.

A partir dessa decisão, ocorreu um novo período no processo de adaptação estratégica, o qual será estudado adiante.

### **Evento crítico: Novas oportunidades no mercado de incorporações e de obras para terceiros**

Apesar de a atividade central do grupo nesse período ser a execução de obras públicas, as incorporações e obras para terceiros particulares não foram abandonadas. Na realidade, a estrutura necessária para as executar obras públicas, e os rendimentos obtidos com elas, foram usados nas obras de incorporações: o Edifício Los Angeles e o Edifício Don Rodrigo.

O seu último lançamento imobiliário foi em 1984, com o condomínio Manhathan. Em 1987, a empresa retornou ao mercado de incorporações, lançando o Edifício Los Angeles.

Com o Los Angeles, a empresa entrou no mercado imobiliário de alto padrão, seguindo a tendência de todo o Brasil, já que, após o Plano Cruzado em 1986, o segmento de alto padrão tornou-se um filão para os construtores.

Entretanto, a empresa não seguiu a tendência de incorporação por condomínio fechado a preço de custo. O líder da empresa achava muito arriscado face a vários exemplos ocorridos na cidade de condomínios que não terminaram e/ou extrapolaram o orçamento previsto. Conforme alega o entrevistado A:

“O sistema de condomínio fechado a preço de custo foi introduzido em Florianópolis em 1983. Na época do Plano Cruzado, todo mundo virou administrador de condomínio. Nós nunca fizemos, nunca entramos nesse mercado, porque achávamos que não era bom negócio.”

Por isso, o regime de construção escolhido foi o de incorporação a preço fechado. O líder da empresa achava que dessa forma criaria um alternativa para as pessoas com poder aquisitivo, que não queriam entrar em condomínio fechado. Nas palavras do entrevistado A:

“Na época tínhamos o financiamento, e aí pensamos o que íamos lançar. Como havia muita gente que não queria entrar em condomínio fechado, porque não sabia quanto ia custar no final, achamos que tinha espaço para apartamento de alto padrão vendido a um preço fechado. Surgiu o terreno e fizemos a obra.”

Fora do mercado de incorporações, a empresa construía várias obras para terceiros particulares e institucionais, dentre as quais destaca-se a construção, em 1987,

de um edifício comercial no centro da cidade, onde funciona atualmente a sede da PREVISC. A decisão de entrar no segmento comercial é narrada pelo entrevistado A:

“A gente queria construir um local para a sede. Surgiu o terreno, que tinha um potencial construtivo maior. Portanto, decidimos fazer um prédio de salas comerciais e usar um andar para a sede. Próximo do final da obra, a PREVISC interessou-se pelo imóvel e a empresa decidiu vendê-lo”

O outro lançamento imobiliário do período foi o Edifício Don Rodrigo. O projeto atendia ao segmento de classe média alta, constituindo-se num empreendimento, próximo ao centro, com apartamentos de 3 quartos, sendo uma suíte.

O projeto foi idealizado em 1988, mas iniciado em 1990. Devido ao confisco realizado pelo Plano Collor, a empresa só conseguiu pagar a empreiteira responsável pelo estaqueamento do edifício com moeda confiscada (cruzados novos). O lançamento ocorreu somente em 91, quando a empresa saía das obras públicas e decidia dedicar-se novamente à incorporação.

As decisões subseqüentes caracterizariam outro período estratégico para a empresa. Porém, essa questão será tratada na próxima seção.

### **Correlação entre ambiente objetivo e ambiente subjetivo**

Com base na descrição do ambiente objetivo da ICCSE feita no capítulo anterior e na descrição do período 2 do processo de adaptação estratégica da empresa, procurou-se correlacionar as características principais do ambiente objetivo da ICCSE com as respostas estratégicas da empresa.

Os eventos mais importantes que ocorreram no ambiente da ICCSE nesse período foram o *boom* de obras públicas e o Plano Cruzado. Quanto ao aumento das obras públicas, analisando os gráficos A-1 e A-6 observa-se que, após 1984, a ICC apresentou sinais de reação à crise de 1983. Já no gráfico A-2 conclui-se que, no mesmo período, aumentou-se a parcela dos investimentos públicos no PIB. Com o governo Collor em 1990, observou-se uma reversão dessa tendência, refletindo em queda no nível de atividade da ICC.

Já o evento do Plano Cruzado causara uma euforia inicial e uma busca por imóveis, principalmente de alto padrão. Entretanto, para as construtoras, o ágio

praticado pelos fornecedores diminuiu suas margens de lucro e dificultou o gerenciamento das obras, principalmente as de condomínio fechado.

A repercussão desses fatos para empresa pode ser ilustrada no depoimento do entrevistado A:

“O Plano Cruzado foi terrível. Havia um monte de obra na época (tanto públicas, como para terceiros privados). O Manhathan ainda estava sendo tocado. Nas obras públicas foi pior. Estava tudo congelado, não tinha reajuste, e o material e mão-de-obra tudo subindo.”

Como consequência do Plano Cruzado, iniciou-se um período de estagflação até 1993. Nesse tempo, ocorreu o Plano Collor, que confiscou os ativos em circulação no país.

Durante o período pós-cruzado, a empresa conseguiu adaptar-se bem à crise, principalmente pelos recursos acumulados nas obras públicas. Esses recursos serviram para a empresa iniciar incorporações imobiliárias, tanto residenciais como comerciais, conforme descrito anteriormente.

Quadro V.3 - Ambiente objetivo *versus* respostas estratégicas no período 2

Período	Ambiente objetivo	Respostas estratégicas
1985-90	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de investimentos públicos e reaquecimento da economia.</li> <li>• Plano Cruzado (demanda por imóveis de alto padrão, congelamento de preços e o efeito riqueza).</li> <li>• Período de estagflação pós-cruzado (ágio dos fornecedores, fracasso dos condomínios fechados a preço de custo, inflação e recessão).</li> <li>• Plano Collor (confisco dos ativos circulantes, queda do nível de investimentos públicos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior ênfase nas obras públicas, atividade principal da empresa no período.</li> <li>• Utilização da estrutura e recursos obtidos nas obras públicas para incorporação imobiliária.</li> <li>• Atuação no segmento de mercado para classe média alta e alta.</li> <li>• Aproveitamento de todas as oportunidades, construindo para terceiros particulares.</li> </ul>

### **Análise teórica do período 2**

As decisões tomadas no período 2 proporcionaram à empresa uma fase de grande crescimento. As obras públicas geraram ganhos em economias de escala e capitalizaram a empresa, ajudando-a a seguir no seu processo de adaptação.

Segundo Penrose (1966), a capacidade de crescer da empresa se deve à existência de recursos ociosos dentro da firma. Nesse sentido, o lucro advindo das obras públicas tornaram-se uma importante fonte de recursos financeiros para a empresa neste período.

Na tentativa de inferir o padrão estratégico da empresa no período 2, foi feita a análise dos *frameworks* expandidos para cada estratégia funcional considerada nesse estudo.

As figuras a seguir mostram os *frameworks* expandidos para cada estratégia, enfatizando as mudanças nos padrões dentro das categorias de decisão referentes a cada área. A figura abaixo refere-se à estratégia de *marketing*.

Análise Longitudinal (anos) →

E.M.	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	Atual
Sel Merc	Diagonal	Diagonal	Grid	Grid	Diagonal	Vertical	Vertical	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal							
Plan Prod	Diagonal	Diagonal	Grid	Grid	Diagonal	Vertical	Vertical	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal							
Estr Prec	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Vertical	Vertical	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Grid							
Ativ Prom	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Vertical	Vertical	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal							
Can Entr	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Vertical	Vertical	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal							

Figura V.5 - *Framework* expandido da estratégia de *marketing* até o período 2

O período 2 iniciou-se em 1985 quando as obras públicas passaram a ser a atividade principal da empresa. Registrou-se no *framework* a mudança no padrão para todas as categorias de decisão, diante da peculiaridade das obras públicas quando comparadas com o mercado de incorporação imobiliária onde a empresa atuava do período passado.

Apesar de existir maiores barreiras de entrada no segmento de obras públicas, a empresa possuía *know-how* suficiente, visto que seu líder sempre atuara em obras públicas, porém com mais intensidade no interior (Campos Novos). Tal fato corrobora as idéias de Hillebrandt (1990), de que nas empresas de construção a gerência é o principal recurso.

Segundo o entrevistado B, o principal líder da empresa sempre presenciou a participação da construtora de sua família em obras no interior, onde construíam-se para o governo obras de saneamento e terraplenagem, que exigiam uma logística e uma organização maior do que as obras de incorporação.

A importância da história progressiva dos líderes e da tecnologia dominada pela gerência da empresa justifica o estudo processual da mudança estratégica como sugere Pettigrew (1987), incorporando as idéias da abordagem biográfica (Salama, 1992; Kimberly *et al.*, 1987).

Embora a ênfase em obras públicas durou até o final de 1990, em 1987 registrou-se no *framework* nova mudança no padrão quando a empresa fez o lançamento do Los Angeles. É necessário salientar que naquele momento existiam padrões estratégicos em paralelo, pois as decisões necessárias para as obras públicas continuaram sendo tomadas.

Em outras palavras, a empresa atuou em mais de um nicho de mercado simultaneamente. Continuou no mercado de obras públicas e para terceiros particulares, e retornou ao mercado de incorporação imobiliária, mais especificamente no segmento de apartamentos de alto padrão, com o Los Angeles em 1987.

Dessa forma, em 1987 ocorreram mudanças em todas as outras categorias de decisão (Kotler, 1980; Corey, 1992). O planejamento do produto, por exemplo, seguiu a tendência da arquitetura tradicional para o nível e localização do imóvel. Nas palavras do entrevistado A:

“Era um apartamento de 410 m<sup>2</sup>, um por andar, com quatro quartos, sendo três suítes. Tinha uma cobertura com 780 m<sup>2</sup> e de duas a três vagas na garagem. Entretanto, os atributos de venda eram a localização e o regime de construção, que não era por condomínio fechado a preço de custo, mas de preço fechado.”

Quanto à estrutura de preço, continuou-se seguindo as normas do financiamento do SFH. Os canais de distribuição e as atividades promocionais eram semelhantes aos outros empreendimentos anteriormente lançados.

Esse padrão de direcionamento da empresa, atuando em mais de um mercado, continuou até o fim do período. Com o lançamento do Don Rodrigo, em 1990, não ocorreu mudança significativa, visto que o segmento de mercado era o mesmo do Los Angeles.

Com o mesmo estilo do Los Angeles, o Don Rodrigo contava com apartamentos de três quartos sendo uma suíte. A forma de comercialização manteve-se a mesma, via corretores de imobiliária.

Entretanto, a estrutura de preço modificou-se. Devido à dificuldade de comercialização, aceitaram-se mais trocas (escambos) com terrenos, telefones e carros.

A forma de pagamento era mais maleável, visto que o edifício foi quase todo (70%) construído com recursos próprios

Constatou-se que as decisões mais importantes relacionavam-se à seleção do mercado, com a busca de novas oportunidades, seja na atuação em obras públicas e de terceiros particulares, seja na incorporação em segmentos de classe média alta e alta.

Análise Longitudinal (anos) →

E.F.	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	Atual
Cap Rec	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨							
Apl Rec	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨							
Contr Apl	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨							

Figura V.6 - *Framework* expandido da estratégia financeira até o período 2

Quanto às decisões da área financeira, a principal fonte de captação de recursos financeiros mudou do SFH para o lucro obtido nas contratações do setor público (figura V.6). Apesar do Los Angeles e do Don Rodrigo (em parte) terem sido financiados pelo SFH, a importância dessa fonte de recursos para a empresa diminuiu quando comparada com o período anterior.

Dessa forma, o principal *stakeholder* passou a ser o governo e não mais os órgãos financiadores do SFH. Como sugerido por Atkins *et al.* (1984), o relacionamento da empresa com os órgãos contratantes do governo foram fundamentais para o seu crescimento.

No início do período 2, as receitas obtidas com as incorporações no período anterior serviram para financiar inicialmente as obras públicas. Com o passar do tempo, a empresa foi se capitalizando, e seu lucro com as obras públicas passou a ser a principal fonte de recursos, principalmente para financiamento das incorporações.

Com a ênfase nas obras públicas, as outras categorias também sofreram alteração, para adequar-se à nova estrutura. Para concorrer nas licitações públicas, deviam ser feitos orçamentos e estudos preliminares, bem como o controle dos gastos para cumprir o planejado. Contudo, não era adotada nenhuma análise de viabilidade econômica, nem para planejamento futuro das aplicações, como acompanhamento e controle da rentabilidade dos projetos, como sugerido por Gitman (1987) e Sanvicente (1987).

Com a decisão da empresa de lançar o Los Angeles em 1987, e o Don Rodrigo posteriormente, ocorreu novamente mudança nas categorias de decisão da estratégia de finanças<sup>17</sup>.

Portanto, as origens dos recursos passaram a ser um misto do SFH e de capital próprio. Novamente, a empresa não se utilizava de nenhuma ferramenta de engenharia econômica, mas apenas de análise de fluxo de caixa, sendo muito semelhante com o período anterior.

Análise Longitudinal (anos) →

	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	Atual
Inst Ind	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Cap	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Tec	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Int Vert	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Rec Hum	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Ger Qual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Org	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Pl Co Prod	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Rel Forn	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							

Figura V.7 - Framework expandido da estratégia de produção até o período 2

A estratégia de produção também apresentou modificações nos padrões das categorias de decisão quando a empresa decidiu dar mais ênfase às obras públicas (figura V.7).

Assim, de acordo com o conteúdo da estratégia de produção apresentado por Pires (1996), houve mudança nas dimensões competitivas. Conseqüentemente, as questões estruturais e infra-estruturais passaram a ter outro direcionamento para atender aos atributos do produto demandado pelos órgãos contratantes (Wheelwright, 1984; Hayes e Wheelwright 1985). Conforme o entrevistado A:

<sup>17</sup> A mesma observação feita para a estratégia de *marketing* vale aqui. A empresa continuava atuando em mais de um mercado, possuindo em paralelo dois padrões de decisão.



“A estrutura para obras públicas era diferente da estrutura para produção nas incorporações. Mais máquinas e equipamentos, material para saneamento, pontes e obras viárias.”

Passou a existir um canteiro central para guardar máquinas e equipamentos. E, como as obras eram muito distantes geograficamente, havia também outros almoxarifados, principalmente para as máquinas ociosas. A tecnologia empregada também era diferente das incorporações, apesar de tradicional, sendo o controle de qualidade exercido pelos fiscais dos órgãos contratantes.

Enfim, havia mudanças para quase todas as categorias, com exceção da relação com os fornecedores. A característica concorrencial mantinha-se a mesma desde o período passado.

Com a execução do Los Angeles (até o lançamento do Don Rodrigo), retornou-se ao padrão semelhante ao período 1, com algumas modificações principalmente relacionadas com o segmento de mercado escolhido.

Como o empreendimento era de alto luxo, modificações tecnológicas foram introduzidas. Pode-se citar a utilização de lajes nervuradas, para permitir a modificação do *layout* das paredes internas.

Entretanto, não foram tomadas iniciativas mais abrangentes de racionalização e de controle de qualidade. Adotaram-se os métodos construtivos utilizados pela empresa desde os primeiros empreendimentos. A mão-de-obra era toda terceirizada, utilizando a tecnologia do empreiteiro. Segundo o entrevistado A:

“A qualidade com os subempreiteiros sempre foi um problema. Tinha que ficar em cima, e ainda saía errado. Mas não havia nada especial em termos de qualidade específico da Almeida Pedroso. Não havia um padrão de qualidade definido especificamente para a empresa. Cada profissional utilizava sua tecnologia. O encanador sabe encanar, então vai lá e encana. Deixa o empreiteiro se virar.”

Como se pode notar, ainda não havia iniciativa de parceria com os fornecedores, cujo relacionamento continuava concorrencial. Já a organização da produção modificou um pouco devido ao relacionamento com os clientes. As compras eram individuais e havia muita diferença entre as unidades. Entretanto, não existia um departamento específico para contato com os clientes. Conforme o entrevistado A:

“Não havia um setor de atendimento ao cliente. A gente [os diretores] ouvia as reclamações e buscava as soluções. Quem tivesse mais perto atendia.”

Construídos os *frameworks* expandidos, pode-se inferir os padrões das estratégias funcionais e a estratégia empresarial. O *framework* abaixo resume a análise teórica do período 2.

Análise Longitudinal (anos) →

	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	Atual	
E.E.	enfoque				escopo global														
E.M.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
E.F.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
E.P.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

Figura V.8 - *Framework* até o período 2

A estratégia determinante neste período foi a de *marketing*, que orientou a empresa a escolher o mercado de obras públicas diante do desaquecimento do mercado de incorporações. Essas decisões possibilitaram o crescimento e a expansão da empresa. O direcionamento do crescimento da empresa nesse período é descrito por Ansoff (1977). Segundo suas idéias, a empresa expandiu-se dentro do mesmo mercado, embora em outros nichos começasse a atuar com um produto diferente, com nova tecnologia e novos atributos.

Dessa forma, caracterizou-se uma estratégia de crescimento baseada no desenvolvimento de novos produtos. A nova estratégia exigiu, como mostrado anteriormente, mudanças nos padrões de decisão da estratégia de produção. Entretanto, elas não foram determinantes para a adaptação da empresa no período.

Já a estratégia financeira teve importância relativa menor que no período anterior. A iniciativa de lançamento do Los Angeles foi motivada pela existência do financiamento. Mas, para o Don Rodrigo, a empresa estava capitalizada e o financiamento não foi fundamental para o lançamento da obra.

A estratégia empresarial no período 2 pode ser inferida como uma estratégia de atuação de vários mercados (ou em vários segmentos), caracterizando-se uma estratégia de escopo global, como sugerido por Porter (1986).

No período anterior, havia claramente a escolha por um determinado segmento, ao passo que, no período 2, a empresa atuava fortemente nos mercados de obras públicas, obras para terceiros particulares e no mercado imobiliário.

Sobre a discussão dicotômica de Porter (1986), de as estratégias genéricas de uma empresa serem ou de liderança no preço ou de diferenciação, adota-se aqui a visão não mutuamente excludente de Day (1989). Segundo o autor, as estratégias genéricas das empresas possuem dimensões compostas pela ênfase na liderança em preço, ênfase na diferenciação e ênfase na segmentação de mercado.

Ilustrando o citado *in retro*, a estratégia utilizada pela Almeida Pedroso tinha a dimensão altamente forte de liderança em preço quando atuava no mercado de obras públicas, e uma dimensão mais forte de diferenciação quando atuava no mercado de obras para terceiros particulares e incorporação.

Outras decisões não-funcionais também desempenharam um importante papel no processo de formulação de estratégias e adaptação estratégica nesse período. As principais decisões em nível não-funcional referiram-se à modificação da infra-estrutura organizacional para acompanhar o crescimento da empresa devido às obras públicas.

Outras decisões importantes em nível não-funcional foram :

- a) entrada do sócio na CAP;
- b) criação da APEC; e
- c) utilização da rede de influências para conseguir os financiamentos.

### **5.3.3 Período 3: Reestruturação e crescimento**

O início do período 3 pode ser identificado na saída da empresa do mercado de obras públicas e no processo de reestruturação do grupo. Nesse período, foi iniciado um processo de planejamento estratégico que orientou as ações da empresa. Registrou-se, também, uma fase de crescimento, mas em níveis inferiores ao período passado. A descrição dos eventos críticos ajudam a interpretar as mudanças estratégicas do período.

### **Evento crítico: Saída das obras públicas e reorganização do grupo**

No início da década de 90, o diretor-presidente da APEC achava que não havia tendência na elevação do nível de contratação do setor público. Essa sua percepção fez com que a APEC saísse do mercado de obras públicas e retornasse fortemente ao mercado de incorporação imobiliária. Nas palavras do entrevistado A:

“As nossas obras para terceiros eram basicamente públicas. O poder público como cliente estava cada vez mais complicado, estava quebrado em todos os níveis. Então, percebíamos que havia espaço na área de concessões, mas como não tínhamos cacifê para entrar decidimos nos voltar mais para o mercado imobiliário. Aí a empresa foi pensada de ‘cabo a rabo’. Foi praticamente reiniciado tudo.”

Em 1991, começou-se o processo de saída do mercado de obras públicas, e em 1992 a empresa não mais assinou novos contratos. A finalização dos antigos contratos ocorreu somente em 94, pois algumas obras sofreram paralisações. Foram os casos da hidroelétrica de Itá, de algumas obras da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (CASAN) e de obras de saneamento básico no Estado do Tocantins.

Conforme descrito no período anterior, a empresa tinha experimentado um período de grande crescimento com as obras públicas, cuja estrutura abrangia vários estados. Com a decisão de não entrar mais em concorrências, a empresa teve que se reestruturar.

Em 1991, é criada a APAP, como a *holding* do grupo. Ela passa a ter o controle da CAP e da APEC. O processo de reestruturação foi acompanhado de um processo de planejamento estratégico que envolveu toda a empresa, para definir como e em quais segmentos ela iria atuar. A decisão de iniciar um processo de planejamento estratégico foi em grande parte influenciada pelo próximo evento crítico.

### **Evento crítico: Especialização do líder da empresa**

De acordo com a definição de evento crítico proposta nesse trabalho, o curso de especialização no exterior do líder da empresa caracterizou-se como um evento crítico, pois teve grande impacto no direcionamento estratégico da empresa.

Em novembro de 1990, o líder da empresa, o então diretor-presidente da APEC<sup>18</sup>, inicia um curso de especialização em gestão empresarial em Harvard, nos Estados Unidos. Entretanto, não se ausenta por completo, assistindo às aulas em períodos de dois meses. Durante sua ausência, os diretores da empresa ficavam no comando das operações.

A especialização durou até o início de 1993. O objetivo era procurar conhecer novas formas de gestão e tentar implementá-las na empresa. Durante esse período, o diretor-presidente pôde entrar em contato com modernas técnicas de gestão empresarial e planejamento estratégico.

Baseados em *cases* discutidos em sala de aula, surgiram o Programa Integrado de Construção (PIC) e o Clube de Aquisição Solidária Autofinanciada (Plano CASA). Esses pontos são discutidos a seguir.

### **Evento crítico: PIC — Programa Integrado de Construção**

Após a saída das obras públicas "decidiu-se o que fazer da vida", como comenta o entrevistado A. Para o diretor-presidente, a empresa deveria retornar ao mercado imobiliário, mas o contexto ambiental havia mudado. Os financiamentos pelo SFH, que tinham sido a tônica da incorporação imobiliária para a empresa, estavam se extinguindo. Segundo o entrevistado A:

“Em 91, o SFH foi para o brejo em Florianópolis. Começou-se a pensar em fazer alguma coisa fora do sistema. Começaram a surgir as idéias iniciais do Plano CASA<sup>19</sup> [...] como fazê-lo e como realizá-lo. Nesse período, então, passou-se por um processo formal de planejamento estratégico.”

Na tentativa de sua reestruturação procurando operar em condições novas e influenciada pelas idéias vistas na especialização no exterior do diretor-presidente, a empresa decidiu iniciar um processo de planejamento estratégico denominado Programa Integrado de Construção (PIC):

---

<sup>18</sup> Como visto, a APEC foi criada em 1988 e absorveu todas as atividades de engenharia do grupo, incorporando a Triedro. A CAP estava desativada com a saída do sócio. A APAP só foi criada em 91.

<sup>19</sup> Será visto na seção seguinte.

O PIC representava uma iniciativa inédita de planejamento estratégico para a empresa, como narra o entrevistado A:

“Quando se iniciou o processo, a gente sabia o que queria fazer, mas não como fazer. Começou-se dentro de um planejamento formal seguindo esses passos: seleção do mercado, planejamento do produto... A diferença é que, em outros períodos, a coisa funcionava assim: tinha um terreno, tinha o financiamento, então toca. Não havia um planejamento formal. Vamos fazer, vamos vender.”

O PIC abrangia cinco áreas da empresa: recursos humanos, gestão e administração, tecnologia e produção, finanças e *marketing*. Procurou-se traçar diretrizes e planejamento para cada uma dessas cinco áreas, com uma interface entre elas, buscando-se um planejamento integrado de qualidade e produtividade. “As ações do PIC estão voltadas para o aperfeiçoamento dos recursos humanos, da gestão, da tecnologia e da produção. Desde a fase de elaboração de projetos, até o momento de armar uma viga ou colocar um tijolo na parede, tudo é avaliado minuciosamente. Desses diagnósticos, surge a racionalização da produção. A partir daí, novos equipamentos são desenvolvidos” (Pedroso Jr., 1994).

A empresa contou com a parceria de diversos institutos de pesquisa para ajudar a formular o programa. Pode-se citar a UFSC, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Social da Indústria (SESI) e a Pontifícia Universidade Católica (PUC) do Paraná, envolvidos no projeto durante um ano aproximadamente.

O entrevistado A comenta o processo de implantação do programa:

“Em 91, eu e os diretores começamos a pensar no PIC e em 92 ele foi efetivamente implantado. Foi um sucesso institucional. O Don Rodrigo foi o laboratório do PIC.”

O entrevistado B comenta a iniciativa da empresa com o PIC:

“Não sei quem foi o inspirador dele [o líder da empresa], mas ele resolve fazer algo revolucionário. Acho que ele recebeu a inspiração tecnológica da época das obras públicas, que exigiam maior complexidade, e principalmente da Federação das Indústrias quando exerceu o cargo de vice-presidente. Acredito que tenha copiado a idéia de outros setores da indústria. Havia uma obra piloto, Don Rodrigo, para experimentar as técnicas: formas, dobraduras de ferro, carrinhos-betoneira e aspectos gerenciais, como 5S e um programa de capacitação de

funcionários. Tudo calcado em um pequeno grupo de funcionários. Ele estava voltado muito para o lado humano.”

Nesse sentido, os programas de ação foram testados na obra-laboratório, o Don Rodrigo. Para o entrevistado A, o PIC foi um sucesso institucional, na medida em que movimentou todas as áreas da empresa, na busca de alguma forma de sinergia.

Entretanto, devido a problemas de continuidade dos serviços, o programa foi suspenso no segundo semestre de 1995. Mas durante esse tempo o saldo foi positivo, como constata o entrevistado A:

“Muito do PIC foi implantado, principalmente na área tecnológica e de recursos humanos. Algumas áreas, com a dificuldade [financeira], tiveram retrocessos, mas a empresa pretende retomar no ano de 1997. Muita coisa será aproveitada, outras serão aperfeiçoadas com os ensinamentos aprendidos da crise iniciada em 1995”

Portanto, o PIC foi o pano de fundo que durou até 1995, quando a empresa entrou em uma crise financeira. A crise, por sua vez, gerou um novo período no processo de adaptação estratégica, que será discutido na seção seguinte.

### **Evento crítico: Plano CASA**

O Clube Solidário de Aquisição de Imóveis (Plano CASA) foi um marco importante para a empresa. Era uma forma inteiramente nova de fazer negócio. Era uma proposta inovadora de atuação no mercado imobiliário como alternativa ao SFH.

O Plano CASA surgiu em paralelo ao PIC. A idéia básica — que apareceu em fevereiro de 1992 depois de um *case* discutido em sala de aula durante a especialização do diretor-presidente da empresa — era transformar o imóvel em *commodity*, transformando-o em um produto-padrão para a classe de baixa renda (média baixa), com baixo custo conseguido por ganhos em economias de escala e construção racionalizada.

A empresa decidiu implementá-lo dois anos depois, em outubro de 1994. “Desde a concepção inicial, no final de 91, até o amadurecimento do plano, passaram-se quase três anos. Nesse período, a partir de diversas avaliações a respeito da maneira como as habitações são negociadas no Brasil, nasceu a visão do ‘imóvel-*commodity*’, tratado da

mesma forma que um produto é negociado nas bolsas de mercadorias internacionais” (Pedroso Jr., 1994).

O entrevistado A narra o processo de amadurecimento do plano, que ocorreu com mais frequência na segunda metade de 1993, quando as considerações técnicas e legais foram elaboradas:

“Enquanto se tocava o Don Rodrigo, e seguindo a metodologia de planejamento do PIC, em 93 começou-se a dar corpo ao Plano CASA. Toda a metodologia formal de planejamento estratégico foi seguida. Definir o nicho de mercado [...] tudo que aprendi na especialização era colocado em prática. Contratamos uma empresa de pesquisa, analisamos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o potencial de mercado que consistia do público que estava atrás de casa própria, estudo da concorrência [...] saía andando, eu e meu pessoal, por aí para ver o que estava se fazendo.”

Com a idéia inicial de transformar o imóvel em *commodity* e através do estudo proposto pelo PIC, a empresa elaborou as regras do plano e verificou como ele afetaria as áreas da empresa. Nas palavras do entrevistado A:

“Baseados nisso [nas análises e no planejamento], chegamos à conclusão de que nosso público queria esse produto e podia pagar por ele uma quantia x por mês. Então começamos a desenvolver o produto desejado de uma forma financeira [custo final e forma de pagamento] que ele [o cliente] podia pagar. A questão era como iríamos fazer para produzir com esse custo. Foi aí que a gente entrou na alvenaria portante, desenvolvemos tecnologia de produtos para conseguir o custo alcançado. Tudo como manda os bons manuais de planejamento.”

O PIC proporcionou o pano de fundo para a consecução do Plano CASA, possibilitando a construção com baixos custos. “A base do PIC é o planejamento e a racionalização. Através do controle do desperdício, principal foco do programa, a Almeida Pedroso mostrou que é possível produzir edifícios com qualidade superior e custos até 30% menores. O resultado desse trabalho é um produto melhor a um preço mais baixo para o consumidor” (Pedroso Jr., 1994).

Em outubro de 1994, a empresa resolveu lançar o primeiro empreendimento do Plano CASA, o Residencial Casa dos Araças, no continente. O empreendimento foi um



sucesso de vendas, baseado em forte campanha promocional. “Tinha dia que se vendia 30 apartamentos. Cansava o braço de assinar contratos”, comenta o entrevistado A.

Os resultados animaram a empresa, que rapidamente preparou-se para futuros lançamentos. Resolveu-se fazer estoque de terrenos para evitar a possível falta do produto para os próximos lançamentos. Nesse sentido, já no ano seguinte a empresa lançou o segundo empreendimento do Plano Casa, o Residencial Casa dos Buritis, conforme narra o entrevistado A:

“Até 95 foi um sucesso. Começamos a comprar terrenos para os próximos lançamentos. Porém, em abril de 95, o segundo empreendimento do Plano CASA foi lançado. Três dias após o lançamento, o governo anuncia um pacote que fizeram os juros subir para extratosfera. Como consequência, as vendas foram um fracasso. Para piorar, os clientes que estavam pagando se endividaram [por conta dos juros] e pararam de pagar. Quando começou a atrasar a obra, mais gente parou de pagar.”

Na percepção do entrevistado A, devido ao Plano Real e ao controle da inflação, a população de renda mais baixa (a classe média baixa que era o público-alvo do Plano CASA) foi às compras, principalmente a prazo. Como relatou o entrevistado A, a alta nos juros endividou a carteira de clientes do CASA e o índice de inadimplência subiu consideravelmente. Como consequência do endividamento, as vendas caíram e as obras atrasaram.

Com a continuação da política de juros altos, a empresa entrou em uma crise financeira que dificultou o andamento das obras. Esses problemas geraram um novo período no processo de adaptação estratégica.

### **Evento crítico: Integração vertical a montante**

Dentro da metodologia proposta pelo PIC e do objetivo do Plano CASA em reduzir os custos das edificações, a empresa procurou diversas formas alternativas de gestão e desenvolvimento de produtos.

A empresa pesquisou no Brasil e em outros países materiais e processos que estavam sendo usados, para baratear o custo das edificações com ganhos em qualidade.

Dentre as soluções propostas, a que teve maior impacto foi a construção utilizando alvenaria estrutural. Porém, surgiu um novo problema. Na percepção da empresa, não havia em Florianópolis fornecedores em condições de fornecer produtos utilizados em outros países. Dessa forma, continuava a falta de qualificação técnica e desconformidade dos materiais, gerando desperdícios e aumentando o custo da obra.

A solução foi a iniciativa da empresa em implantar uma fábrica de componentes construtivos moderna que pudesse atender o mercado das obras para o Plano CASA. Como narra o entrevistado A:

“A idéia inicial da empresa não era verticalizar para trás, mas percebeu-se que o mercado de Florianópolis não tinha fornecedores em condições de fornecer o produto nas nossas especificações. Então, em vez de produzir artesanalmente para usar nas obras do Plano CASA, decidimos produzi-lo industrialmente para uso próprio e, possivelmente, para o mercado. Com isso veio a idéia de a fábrica produzir insumos para a construção civil naquelas partes da obra onde haveria o maior número de retrabalhos, desconformidades, desperdícios e falta de qualidade.”

A linha de produção da fábrica, planejada no final de 1994, voltava-se para os seguintes produtos: blocos de concreto de vedação, estruturais e arquitetônicos, pré-fabricados leves e a linha de pré-fabricados pesados (lajes, escadas e reservatórios).

E a CAP, desativada desde 1988, mudou de nome para APCC. Com a sua construção, iniciou-se juntamente com um processo de financiamento do Banco do Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina S.A. (BADESC). Ainda sem o financiamento, a empresa começou a tocar a obra por conta própria, como relata o entrevistado A:

“Na época, pesquisamos na Grande Florianópolis os municípios que davam incentivo para as indústrias. O que se apresentou mais prontamente foi Biguaçu. Então nos localizamos lá. No primeiro semestre de 95 pesquisamos os fornecedores e os equipamentos chegaram em 96.”

Em virtude de problemas no processo do financiamento, ocorreu um atraso na liberação dos recursos. Nesse período, a empresa já havia encomendado as máquinas nos Estados Unidos e recorreu aos bancos privados para saldar as dívidas com fornecedores para não parar o processo de instalação.

O financiamento atrasou novamente e o endividamento da empresa aumentou, magnificando a crise financeira do grupo. Dessa forma, iniciou-se uma nova fase de reestruturação na crise que vai até o período atual.

### **Correlação entre ambiente objetivo e ambiente subjetivo**

Com base na descrição do ambiente objetivo da ICCSE feita no capítulo anterior, e na descrição do período 3 do processo de adaptação estratégica da empresa, procurou-se correlacionar as características principais do ambiente objetivo da ICCSE com as respostas estratégicas da empresa.

Este período caracterizou-se pela ausência do poder público nos investimentos, como consequência da política de austeridade nos gastos públicos lançada no Plano Collor II, e pelo fim da estagflação que se iniciou no Plano Cruzado e terminou com o Plano Real.

Mais especificamente até o Plano Real, registrou-se um aumento da atividade turística no estado. Os visitantes eram principalmente argentinos, que devido à diferença cambial possuíam alto poder aquisitivo no Brasil. Esse mercado aqueceu os investimentos em imóveis, tanto para locação como para venda.

Apesar do aumento do turismo, a empresa não demonstrou interesse em construir nas praias. Na percepção do entrevistado A, este mercado era volátil e perigoso para a empresa na época.

Já entre 1994 e 1995 foi notória a política de juros altos imposta pelo Plano Real para regular o consumo e desaquecer a economia. "A taxa de juros real básica foi elevada a patamares bastante elevados, aumentando de 2% a.m., em média, no trimestre janeiro-março (de 1995) para [...] 3,2% a.m. entre julho e setembro (valores já deflacionados)" (Boletim Conjuntural, 1996). Como consequência para a ICCSE, os índices de atividade mostram uma queda nesse período (gráficos A-1 e A-16).

Como resposta aos fatos ocorridos no período, a empresa retirou-se do mercado de obras públicas e iniciou um processo de reestruturação seguido de um processo de qualidade e racionalização, seguindo a tendência nacional e regional. Essa tendência em Florianópolis é aumentada com a entrada na Encol no mercado em 1993.

A introdução do Plano CASA traduz-se na tentativa de a empresa concorrer em um segmento de mercado que nunca foi atendido desde a falência do BNH, através de uma proposta de financiamento alternativa ao SFH. A intenção era de que o Plano CASA servisse como alternativa para que os assalariados de classe média baixa, principalmente, pudessem ter acesso à casa própria.

Para a empresa, a questão da habitação no Brasil está na relação dicotômica entre "uma demanda não-solvente insatisfeita — uma grande parte da população que precisa comprar mas não tem recursos — e uma demanda 'solvente' saturada — outra parte da população que tem recursos, pode consumir, mas não tem necessidade" (Pedroso Jr., 1994).

O quadro abaixo mostra o resumo do período.

Quadro V.4 - Ambiente objetivo *versus* respostas estratégicas no período 3

Período	Ambiente objetivo	Respostas estratégicas
1991-95	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tentativas de conter o déficit público causam queda do nível de investimentos públicos, financiamentos do SFH e de contratação de obras públicas.</li> <li>• Aumento da atividade turística em Florianópolis aquece a construção nas praias. Essa fase dura até o Plano Real.</li> <li>• Período de recessão econômica até o Plano Real.</li> <li>• Plano Real de estabilização econômica, controle da inflação.</li> <li>• No período pós-Real ocorre aumento do consumo e posterior elevação das taxas de juros para desaquecer a economia.</li> <li>• Movimento para disseminação de programas de melhoria da qualidade e produtividade na ICC por parte de empresários e acadêmicos e a procura por novas formas de financiamento de imóveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saída das obras públicas e entrada no mercado de incorporação sem a utilização de recursos do SFH.</li> <li>• Iniciativa de planejamento estratégico com o PIC, buscando uma construção racionalizada e sem desperdícios.</li> <li>• Introdução do Plano CASA, como alternativa ao SFH na tentativa de suprir o déficit habitacional.</li> <li>• Políticas de juros altos e inadimplência geram início da crise financeira.</li> <li>• Integração vertical a montante, com a criação da APCC.</li> </ul>

### Análise teórica do período 3

As decisões tomadas no período 3 proporcionaram à empresa a reestruturação necessária para entrar em um nicho de mercado conhecido, porém sob um contexto diferente. A decisão de retirar-se do segmento de obras públicas, e dedicar-se ao mercado de incorporações, em um contexto diferente do passado, imprimiram na empresa a necessidade de um redirecionamento das suas ações.

A reorientação estratégica veio na forma de uma tentativa de planejamento estratégico, no qual se desenvolveu o PIC e o Plano CASA. Contudo, mudanças no ambiente geral repercutiram fortemente no ambiente específico da empresa, causando inadimplência e gerando uma crise financeira na empresa.

Segundo Porter (1992) e Fisher (1996) a influência do ambiente geral pode ocorrer via elementos do ambiente específico como os fornecedores, os concorrentes e os clientes. Nesse caso, os clientes da empresa estudada, bem como a própria empresa, foram afetados pela política econômica do governo no final do período.

Discute-se nessa seção, além da inferência do padrão estratégico do período, a tentativa frustrada da empresa em desencadear um processo de planejamento estratégico.

Na tentativa de inferir o padrão estratégico da empresa no período 3, é feita a análise dos *frameworks* expandidos para cada estratégia funcional considerada nesse estudo.

As figuras abaixo mostram os *frameworks* expandidos para cada estratégia, enfatizando as mudanças nos padrões dentro das categorias de decisão referentes a cada área. A figura abaixo refere-se à estratégia de *marketing*.

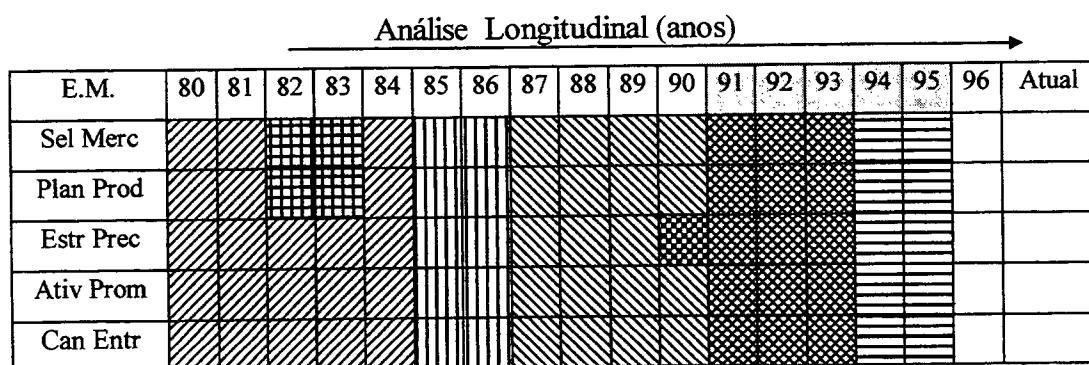


Figura V.9 - *Framework* expandido da estratégia de *marketing* até o período 3

Os anos de 1991, 1992 e 1993 possuem um padrão de decisão muito semelhante ao final do período anterior. Entretanto, as diferenças principais são devido à retirada da empresa das obras públicas, à preparação do PIC e ao planejamento do Plano CASA.

Embora o Plano CASA tenha sido efetivamente introduzido no lançamento do Residencial Casa dos Araças em 1994, seu planejamento desenvolveu-se desde 1992, quando o PIC foi efetivado no Don Rodrigo. Esses eventos modificaram o padrão nas categorias de decisão.

Quanto à seleção de mercado, a empresa dedicou-se novamente à atividade imobiliária, retirando-se das obras públicas. Dessa maneira, com o PIC em 1992, passou a planejar o seu produto para alcançar o objetivo de custo do Plano CASA. Conseqüentemente, as decisões sobre a estrutura de preço, canais de distribuição e atividades promocionais são feitas na tentativa de estabelecer a estrutura necessária exigida pelo plano.

A percepção do líder da empresa do atual contexto do segmento escolhido gerou a necessidade de reestruturação da empresa. A importância do contexto interno e do externo nas mudanças estratégicas organizacionais é evidenciada por Pettigrew (1987).

Observou-se que, apesar de a estrutura organizacional ter crescido, quando comparada com períodos anteriores, a coalizão dominante (Child, 1972) confundia-se com o líder da empresa. “Já se vão quase três anos desde que comecei a pensar e a trabalhar no Plano CASA. O fato é que vivi um período imerso na busca de soluções, na comparação de dados, na concretização de um sonho” (Pedroso Jr, 1994).

Em 1994, com a conclusão do Don Rodrigo e com o lançamento do primeiro empreendimento do Plano CASA, mudou-se o padrão novamente em todas as categorias do *marketing* e a empresa passa a dedicar-se ao segmento de renda média baixa.

O Araças era um condomínio com 12 edifícios multi-familiares com 16 apartamentos cada. Havia 96 apartamentos de 2 quartos, com 68 m<sup>2</sup>, e 96 apartamentos com 3 quartos, com cerca de 79 m<sup>2</sup>.

A estrutura de custos, as atividades promocionais e os canais de distribuição são guiados pela política definida no Plano CASA. A mesma estrutura foi utilizada para as decisões até o lançamento do segundo empreendimento do plano, o Residencial Casa dos Buritis.

O entrevistado A descreve as decisões tomadas nessa época:

“A promoção do Araças foi fantástica. Apartamento modelo em réplica natural em uma localização onde havia um fluxo de 4.500 pessoas por dia. Havia também faixas e propaganda na televisão. Foi um sucesso de vendas.”

Conclui-se que as decisões mais importantes foram quanto à seleção do mercado, retornando ao mercado de incorporação e ao planejamento do produto necessário para competir nesse segmento e nas atividades promocionais.

Análise Longitudinal (anos) →

E.F.	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	Atual
Cap Rec	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal		
Apl Rec	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal		
Contr Apl	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal		

Figura V.10 - *Framework* expandido da estratégia financeira até o período 3

As mesmas observações feitas para os anos de 1991, 1992 e 1993 para a estratégia de *marketing* valem para a estratégia financeira (figura V.10). O padrão é semelhante ao final do período anterior. Entretanto, não havia mais novos contratos de obras públicas e os recursos do Don Rodrigo originavam-se parte das vendas e parte da liberação de financiamento do SFH.

Porém, já havia movimentação na empresa na busca de fontes alternativas ao SFH, diante da percepção do líder da empresa quanto às dificuldades do SFH. Foi o caso do planejamento financeiro do Plano CASA. A engenharia financeira desenvolvida possibilitou a captação de recursos em compasso com a execução das obras. A entrega das unidades era defasada, possibilitando utilizar os recursos em um prazo mais longo e facilitar o pagamento das prestações.

Dessa forma, ocorre claramente a interface entre as funções, como sugerido por Kotler (1980) e Slack (1993). O planejamento e controle da produção era intimamente ligado com a estratégia financeira, ao passo que o *marketing* fazia campanhas promocionais para atenuar a possível imagem de transtorno causada pela ocupação de edifícios ao mesmo tempo em que outros ainda estavam em construção no condomínio.

A passagem do livro publicado pela empresa sobre o Plano CASA ilustra essa afirmação: “O Residencial Casa dos Araças será construído em etapas. A cada 12 meses

serão entregues 32 apartamentos. Como as obras seguem um rígido cronograma e tudo está muito bem planejado, a construção em andamento não vai perturbar os sócios [clientes] que já estiverem morando no residencial. Ou melhor, a obra será um transtorno muitas vezes menor do que seria, por exemplo, a construção de um prédio qualquer erguido de surpresa numa área vizinha a moradores existentes, como acontece em qualquer bairro” (Pedroso Jr., 1994).

Nesse período, a empresa utilizou-se de ferramentas para análise das aplicações e estudos de engenharia econômica para viabilidade dos empreendimentos dentro do planejamento do Plano CASA.

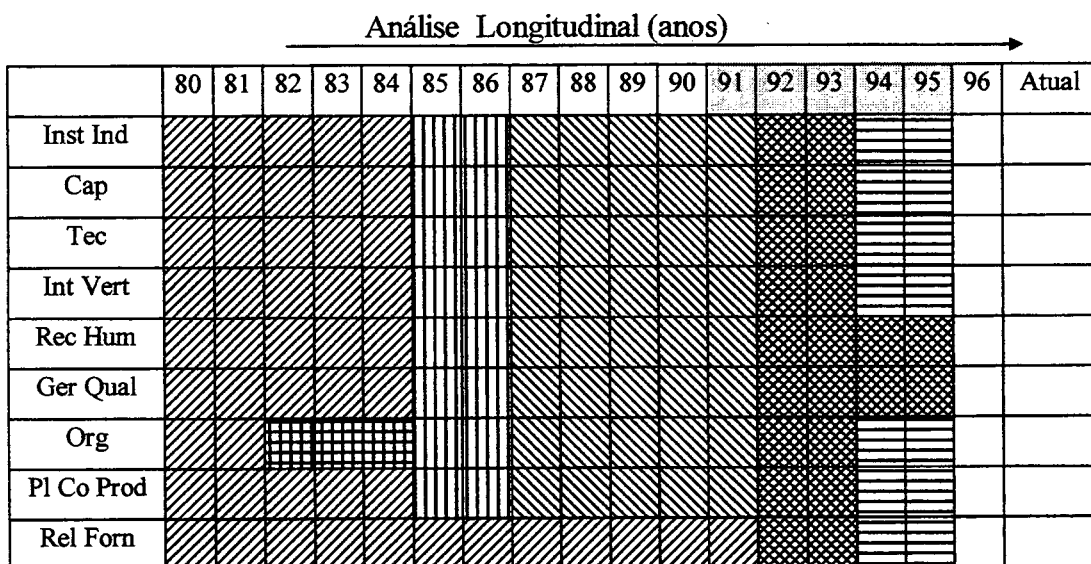


Figura V.11- *Framework* expandido da estratégia de produção até o período 3

A estratégia de produção foi determinante nesse período (figura V.11). Possibilitou que a empresa competisse com um produto que possuía a tecnologia e a gestão adequadas para proporcionar qualidade superior e baixo custo dentro de uma construção racionalizada e com baixos desperdícios.

Nesse período, a estratégia de produção era a principal fonte de vantagem competitiva da empresa, como defendem Skinner (1969), Hayes e Wheelwright (1985) e Wheelwright (1984). Para os autores, a função produção deve proporcionar à empresa condições de competir em um mercado através de produtos com atributos exigidos pelo segmento escolhido.



Em 1991, o padrão manteve-se o mesmo do período anterior. Entretanto, em 1992 com a implantação do PIC, dentro da obra-laboratório, o Don Rodrigo, a empresa direcionou-se na busca de uma construção racionalizada e com sinergia entre as funções.

Como visto, o PIC passou por várias etapas, aperfeiçoando-se a cada estágio. Durante o processo de amadurecimento, várias decisões foram tomadas pela empresa dentro da proposta idealizada pelo PIC. Essa nova proposta mudou o padrão em todas as categorias de decisão da produção.

O PIC era uma programa de qualidade abrangente, que tentou proporcionar à empresa o domínio da tecnologia. Na área de recursos humanos foi elaborado o Curso de Integração e Nivelamento (CNI), que atendia ao novo operário, o qual passava uma semana de curso intensivo durante todo o dia. Inovações tecnológicas de gestão e produto foram também testadas e introduzidas.

O Plano CASA seguia a metodologia de planejamento do PIC. Entretanto, observou-se nova mudança no padrão da maioria das categorias para atender as peculiaridades do plano. A capacidade era definida pela saúde financeira do plano e pela demanda prevista, enquanto os canteiros eram detalhadamente planejados para prever a entrega defasada das unidades.

A tecnologia de construção mudou com a introdução das alvenarias portantes e dos pré-fabricados leves e pesados, como as lajes. Nesse sentido, houve a verticalização da empresa com a iniciativa da fábrica de componentes construtivos, sempre com a intenção de ligar baixo custo com o cronograma físico-financeiro proposto no plano.

Segundo o entrevistado B, a empresa desiste de dominar a tecnologia:

“A empresa abandona a tecnologia e recua para ficar com os produtos [blocos e pré-fabricados]. Toda a tecnologia do PIC, aplicada no Don Rodrigo, foi perdida. Dessa maneira, com a verticalização, querendo produzir os blocos, a empresa se complicou.”

Procurou-se estabelecer parceria com determinados fornecedores. Entretanto, a incapacidade técnica de alguns fornecedores-chave levou a empresa a verticalizar a montante. A maioria dos fornecedores tinha ainda um relacionamento concorrencial com a empresa.

Construídos os *frameworks* expandidos, pode-se portanto inferir os padrões das estratégias funcionais e a estratégia empresarial. O *framework* abaixo resume a análise teórica do período 3.

Análise Longitudinal (anos) →

	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	Atual	
E.E.	enfoque			escopo global						enfoque									
E.M.	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	
E.F.	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	
E.P.	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	

Figura V.12 - *Framework* até o período 3

Nesse período, as três estratégias funcionais foram determinantes e a interface entre elas foi necessária para proporcionar o sucesso da estratégia da empresa. Como sugerido por Porter (1986), a estratégia empresarial no período 3 pode ser inferida como uma estratégia de enfoque.

O padrão estratégico proporcionou a competição em liderança de preço, mas com certa ênfase na diferenciação, seguindo a visão de Day (1989). No segmento escolhido, a empresa deveria competir com menor preço e, conseqüentemente, com o menor custo, ao passo que tinha como atributo de diferenciação a qualidade (percebida pelos clientes) superior e as formas de comercialização do imóvel.

Presenciou-se o aumento de importância do mercado, constituindo-se no principal *stakeholder* do período (Atkins *et al.* 1994). Toda a empresa foi reestruturada para atender ao segmento escolhido dentro da conjuntura da época, que exigia produtos de baixo preço.

Mais uma vez, presenciou-se fortemente a influência das características pessoais do líder da empresa (Pettigrew, 1987). Devido às influências de sua especialização no exterior a empresa desenvolveu o PIC e o Plano CASA.

Entretanto, as outras decisões não-funcionais também desempenharam um importante papel no processo de formulação de estratégias e adaptação estratégica nesse período. As principais decisões em nível não-funcional referiram-se à iniciativa da empresa em introduzir um processo de planejamento integrado entre as áreas da empresa.

Outras decisões importantes em nível não-funcional foram:

- a) parcerias com órgãos e instituições de pesquisa para desenvolvimento do PIC;
- b) mudança na infra-estrutura organizacional em três fases:
  - b.1) na saída das obras públicas: desmobilizou-se a antiga estrutura, sobrando apenas uma diretoria;
  - b.2) na implantação do PIC: que horizontalizou os níveis hierárquicos, passando a ter apenas um diretor e algumas gerências;
  - b.3) no Plano CASA: que exigia uma estrutura de apoio para comercialização dos imóveis;
- c) a criação da APAP e da APCC;
- d) a especialização do diretor-presidente; e
- e) a introdução do Plano CASA.

Nesse período, pode-se questionar se as estratégias seguiram a definição de estratégia como padrão descrito por Mintzberg (1987b). O PIC foi uma iniciativa para tentar atenuar as incertezas e reorganizar a empresa para competir sob condições inéditas. A tônica do programa era o planejamento integrado de todas as funções da empresa.

Nesse sentido, houve realmente a tentativa de deliberar as estratégias planejadas, na tentativa de atingir um objetivo predefinido, como sugere a tipologia de Mintzberg e McHugh (1985).

Porém, de acordo com Mintzberg (1987b), as estratégias possuem uma dimensão emergente e outra planejada, ou seja, são um padrão de decisões tomadas com certa intenção. Nesse caso, a iniciativa do PIC e do Plano CASA refletia a dimensão planejada mais forte.

Entretanto, os planos elaborados, que orientavam as decisões, mudaram ao longo do tempo, diante das contingências que surgiam. Nesse sentido, pode-se inferir a causa do insucesso do Plano CASA e a conseqüente crise financeira da empresa: na tentativa do planejamento de estratégias, o incrementalismo e a criatividade inerente às estratégias desse tipo de empresa empreendedora (Mintzberg, 1987b) foram, de certa forma, evitados, ou melhor, esquecidos em algumas áreas, ficando a empresa presa aos planos e políticas traçadas. Houve perda de flexibilidade e falta de controle sobre as contingências.

Nesse tipo de empresa, o empreendedorismo inerente às decisões (Mintzberg, 1973) requer incrementalismo e adaptação rápida às contingências, que também são rápidas e de grande impacto.

#### **5.3.4 Período 4: Reorganização e enfrentamento da crise**

O último período de adaptação estratégica da Almeida Pedroso estende-se desde a crise financeira iniciada no final de 1995 até o período atual. É uma fase em que a empresa reestruturou-se para solucionar a crise e retomar o crescimento.

##### **Evento crítico: Mudanças estruturais**

Como visto, a política de juros altos do governo afetou a empresa de duas maneiras: a) gerou uma inadimplência incontrolável, atrasando as obras e prejudicando as vendas do Plano CASA; e b) aumentou o endividamento da empresa com os bancos credores.

Essa situação gerou a crise financeira na empresa. No final de 1995, a situação estava incontrolável. Em março de 1996, a construção da fábrica é interrompida. Medidas precisavam ser tomadas para reestruturação do grupo.

O líder da empresa decidiu parar tudo. “Vamos apagar o incêndio”, comenta o entrevistado A. As soluções encontradas referiram-se, principalmente, ao enxugamento da empresa. As mais importantes foram: a) redução drástica dos custos administrativos; b) renegociação dos contratos com os clientes inadimplentes do Plano CASA, com o objetivo de solidificar a carteira de clientes; c) replanejamento das obras e das entregas programadas; d) tentativa de sociedade para injetar capital na fábrica.

As renegociações, caso a caso, com a carteira de clientes do Plano CASA duraram todo o ano de 1996. As dívidas foram parceladas e prazos renegociados.

A redução de custos administrativos envolveu a demissão de vários funcionários. “Perderam-se muitos funcionários importantes, mas era inevitável se a empresa quisesse sobreviver”, lamenta o entrevistado A.

No início de 1997, a fábrica foi incorporada por outra empresa, que possibilitou os recursos necessários para a finalização das instalações. A fábrica passou a chamar-se Blocaus e atualmente encontra-se implantada e em fase de testes.

Com essas mudanças estruturais, o líder da empresa espera reerguer o plano CASA, reativar o PIC e impulsionar a nova fábrica. Uma das finalidades do CASA era proporcionar continuidade ao PIC, mas, com a crise, não foi possível, como relata o entrevistado A:

“Muito do PIC foi implantado, principalmente da área tecnológica e recursos humanos. Algumas áreas, com a crise, tiveram retrocessos, mas a empresa pretende retornar em 97. Muita coisa será aproveitada, outras serão aperfeiçoadas com os ensinamentos aprendidos na crise que já dura quase dois anos.”

A ativação da nova fábrica proporcionará à empresa a possibilidade de atuar em outro mercado, externalizando serviços para outras construtoras juntamente com os produtos da fábrica.

### **Evento crítico: Externalização de serviços**

A idéia da fábrica surgiu da necessidade de produção de materiais e componentes com as especificações necessárias para a racionalização e qualidade prevista no PIC e para a construção das obras no Plano CASA.

Diante do panorama atual por que passa a empresa, em conseqüência da crise financeira, a fábrica tornou-se uma grande fonte potencial de novos negócios.

De integração vertical a montante passou-se à proposta de externalização de serviços. Dessa forma, a empresa pretende atuar em um nicho com grandes possibilidades de retorno, acredita o líder da empresa. Conforme relata o entrevistado A:

“A empresa pretende atuar em um novo nicho, com o funcionamento normal da fábrica. Pretende-se oferecer soluções aos clientes, com alianças estratégicas com escritórios de projetos e escritórios de cálculo estrutural. A idéia não é apenas vender o produto da fábrica, mas oferecer uma solução completa do empreendimento [desde a concepção da obra até a execução propriamente dita].”

As perspectivas para o futuro da empresa são resumidas nas palavras do entrevistado A:

“A filosofia hoje é na área de produção industrial, a fábrica com seus produtos. Agregada a isto, a construtora, construindo para o Plano CASA e oferecendo serviços ao cliente dentro dessas soluções integradas na área da construção.”

### **Correlação entre ambiente objetivo e ambiente subjetivo**

Com base na descrição do ambiente objetivo da ICCSE feita no capítulo anterior, e na descrição do período 4 do processo de adaptação estratégica da empresa, procurou-se correlacionar as características principais do ambiente objetivo da ICCSE com as respostas estratégicas da empresa.

Registrou-se no ambiente objetivo a continuação da política de juros altos do governo, uma economia estável com perspectivas de crescimento e a movimentação das construtoras em oferecer novas formas de financiamento de imóveis, principalmente via mercado de capitais. Já o nível de atividade apresentou-se em alta, conforme o gráfico (A-16).

A política de juros altos afetou fortemente os investimentos e a saúde financeira das empresas. Conforme o Boletim Conjuntural (1996), “o aperto nas condições de crédito apresentou também um forte impacto sobre a situação financeira das empresas e famílias, aumentando significativamente os níveis de inadimplência”. Segundo a percepção do líder da empresa, os efeitos dessa política foram aumentados em Florianópolis. Para o entrevistado A:

“Muito de toda esta inadimplência é causada pela falta de aumento no salário do funcionalismo público federal e estadual, onde em Florianópolis existe uma interdependência muito forte com a atividade econômica. O pacote do Governo Federal em março de 1995 acaba por selar a sorte de todos aqueles que estavam com suas contas correntes em cheque especial.”

Já para o cenário atual e futuro, a percepção do líder da empresa é resumida no relato do entrevistado A:

“As melhorias na produção não têm mais volta. As margens hoje estão mais apertadas em qualquer segmento do mercado. A tendência é a concorrência

acirrar e se profissionalizar ainda mais. A saída é a racionalização da produção. Na parte financeira, a profissionalização também vai ser necessária e estudos de viabilidade vão ser fundamentais. Contando com que a conjuntura não se altere muito. Afrouxa consumo, segura consumo, [...] entretanto a principal fonte de captação de recursos seriam os recursos compulsórios, mais especificamente, os fundos de pensão”

Quadro V.5 - Ambiente objetivo *versus* respostas estratégicas no período 4

Período	Ambiente objetivo	Respostas estratégicas
1996-97	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de juros altos.</li> <li>• Quadro econômico estável, com inflação controlada e perspectivas de crescimento.</li> <li>• Aumento da atividade da ICCSE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças estruturais para sobreviver à crise financeira iniciada no final de 1995.</li> <li>• Atuação em novo nicho de mercado, oferecendo soluções integradas para construções racionalizadas, através da externalização dos produtos e serviços da empresa.</li> </ul>

#### Análise teórica do período 4

No período 4, identificaram-se poucas mudanças nos padrões de decisão nas estratégias funcionais. As mudanças mais significativas ocorreram nas decisões em nível não-funcional, sendo necessárias para reestruturar a empresa na crise e gerar perspectivas para futuros negócios. Mesmo assim, os *frameworks* expandidos foram analisados para inferir a estratégia da empresa no período 4.

Após a tentativa frustrada de planejamento formal do período anterior, observou-se que as estratégias deste período não possuem a dimensão planejada forte (Mintzberg, 1987b), mas uma dimensão emergente forte, adaptando a empresa às contingências que surgiam.

Com relação às características das decisões, notou-se grande semelhança com o modo híbrido de formulação de estratégias, proposto por Mintzberg (1973), chamado adaptativo-empresedor. Como característica deste modo, a empresa tomou decisões arriscadas, com centralização do poder, mas em pequenos passos, adaptativamente.

As figuras abaixo mostram os *frameworks* expandidos para cada estratégia, enfatizando as mudanças nos padrões dentro das categorias de decisão referentes a cada área. A figura abaixo refere-se à estratégia de *marketing*.

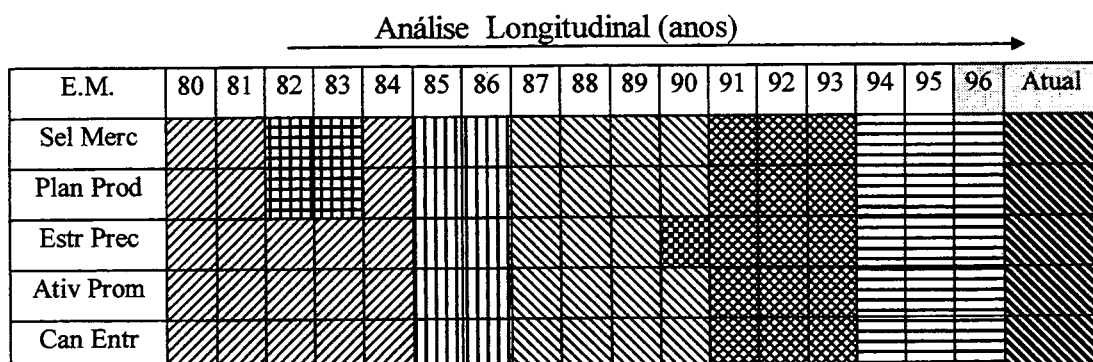


Figura V.13 - *Framework* expandido da estratégia de *marketing* até o período 4

Nota-se que as decisões quanto ao *marketing* só sofreram alteração no padrão quando a empresa resolveu implantar a fábrica de componentes construtivos, passando a atuar em outro mercado oferecendo soluções integradas para a engenharia. É necessário ressaltar que a empresa continuava atuando em dois mercados: na fábrica e no Plano CASA.

Observou-se o caráter adaptativo, incremental e arriscado das decisões nas empresas empreendedoras (Mintzberg, 1973), principalmente no processo de implantação da fábrica. A idéia da fábrica surgiu porque a empresa percebeu que a produção dos componentes do Plano CASA podia ser externalizada.

Selecionando esse novo mercado, alteram-se os padrões quanto às outras categorias de decisão. O planejamento do produto e as atividades promocionais são feitas através das alianças estratégicas com projetistas e arquitetos.

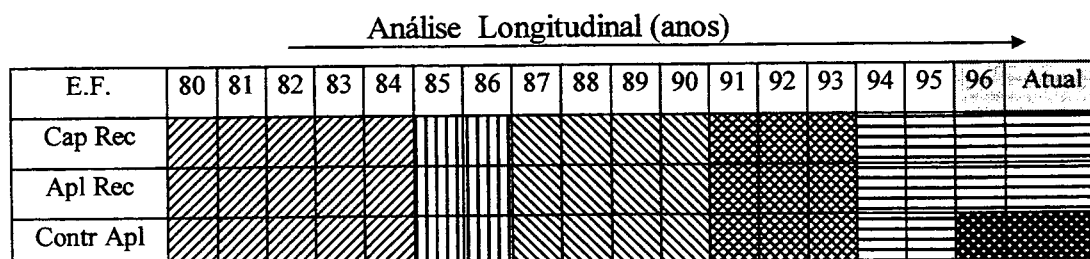


Figura V.14 - *Framework* expandido da estratégia financeira até o período 4



A estratégia de finanças sofre alteração na categoria de controle das aplicações, especialmente no que se refere ao modo como a empresa enfrentou a inadimplência. Todo o ano de 1996 foi dedicado à renegociação da carteira de clientes com o Plano CASA, processo que continua até hoje.

A crise financeira por que a empresa vem passando reflete o tipo de ambiente em que as empresas da ICCSE estão imersas. A alta nos juros provocou instabilidade no Plano CASA e aumento do endividamento da empresa. De acordo com Emery e Trist *apud* Miles (1980), esse tipo de ambiente caracteriza-se pela turbulência, onde existem alto grau de complexidade e instabilidade.

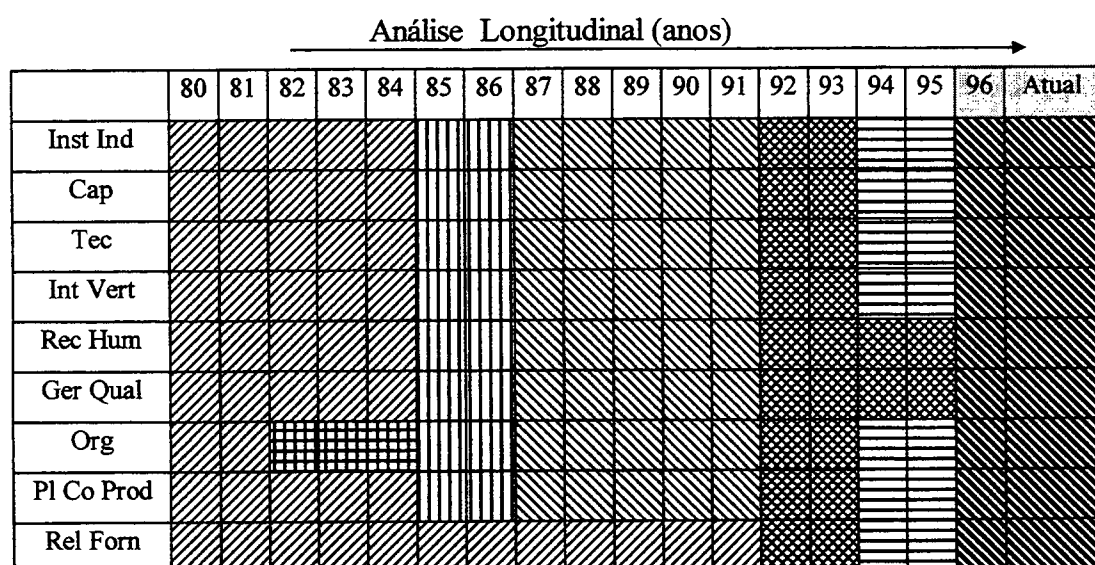


Figura V.15 - *Framework* expandido da estratégia de produção até o período 4

Como o ano de 1996 foi dedicado ao replanejamento e renegociação do Plano CASA, as decisões de produção foram norteadas para o planejamento da nova fábrica. Logo, observou-se uma mudança no padrão já em 1996.

A mudança ocorreu em todas as categorias de decisão, visto que a empresa planejou-se para produzir um produto novo: a produção industrial de componentes construtivos. Entretanto, é necessário salientar que durante esse período continuaram as obras do Plano CASA, apesar do ritmo lento.

Não obstante o produto novo, a sua tecnologia é semelhante. De acordo com Ansoff (1977), pode-se obter sinergias entre a tecnologia empregada e a atual e aproveitar a capacidade gerencial da produção.

Consideraram-se, portanto, as decisões com relação ao planejamento e instalação da fábrica como mais relevantes para área de produção da empresa, mudando o padrão estratégico.

Construídos os *frameworks* expandidos, pode-se inferir os padrões das estratégias funcionais e da estratégia empresarial. O *framework* abaixo resume a análise teórica do período 4.

Análise Longitudinal (anos) →

	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	Atual
E.E.	enfoque				escopo global				enfoque				diversificação					
E.M.	diagonal		quadriculado		vertical		diagonal		diagonal		diagonal		diagonal		diagonal		diagonal	
E.F.	diagonal		diagonal		diagonal		diagonal		diagonal		diagonal		diagonal		diagonal		diagonal	
E.P.	diagonal		diagonal		diagonal		diagonal		diagonal		diagonal		diagonal		diagonal		diagonal	

Figura V.16 - *Framework* até o período 4

Nesse período, as decisões em nível não-funcional foram determinantes no processo de adaptação estratégica, cujos objetivos eram a reorganização do grupo e a busca por parcerias em novos negócios. As decisões referentes às funções seguiram o direcionamento das decisões não-funcionais.

Porém, a estratégia financeira merece destaque. Através do controle das aplicações e da renegociação da carteira de clientes inadimplentes do Plano CASA, as decisões financeiras tiveram um impacto relevante.

A estratégia empresarial no período é uma estratégia de diversificação vertical, como sugerido por Ansoff (1977), aliada à externalização de serviços prestados pela fábrica de componentes construtivos.

De acordo com a matriz expandida de produtos e mercados proposta por Ansoff (1977), a empresa diversificou verticalmente. Dessa forma, ela é seu próprio cliente, produzindo produtos novos, porém com tecnologia semelhante.

Para o autor, esse tipo de diversificação é altamente sensível à instabilidade e possui pouca flexibilidade. “Na verdade, ao colocar mais ovos na mesma cesta de produtos finais, a integração vertical aumentará a dependência da empresa em relação a uma dado segmento de procura. Entretanto, a sinergia será bastante grande, se os produtos forem de natureza semelhante” (Ansoff, 1977).

Os efeitos da alta instabilidade e da baixa flexibilidade, que aumentam o risco econômico do negócio, foram atenuados pela proposta de externalização dos serviços, ou seja, a empresa será seu próprio cliente, mas não o único cliente.

Quanto às decisões não-funcionais, elas se referiram à tentativa de reorganização financeira e estrutural. As principais decisões neste nível foram:

- a) utilização da rede de influências para alavancar financiamentos para a construção da fábrica;
- b) a parceria no negócio da fábrica, com a entrada de novo sócio, visando aporte de capital; e
- c) enxugamento da estrutura da empresa, e do Plano CASA, em particular, visando a infra-estrutura necessária para controlar a crise financeira.

Atualmente, a empresa passa pelo período 4 da sua adaptação estratégica.

#### 5.4 Síntese do estudo de caso

A descrição analítica do caso pode ser sintetizada no quadro abaixo. Identificam-se as estratégias empresariais, as principais categorias de decisão de cada estratégia funcional e o principal *stakeholder* do período estratégico da empresa

Quadro V.6 - Síntese das estratégias em cada período estratégico

Período	Stakeholder	E.E.	E.M.	E.F.	E.P.
1. Entrada e crescimento no mercado de Florianópolis	SFH	Enfoque	Sel Merc Plan Prod	Cap Rec	Org
2. Busca de oportunidades	Governo	Escopo Global	Sel Merc	Cap Rec Contr Apl	Cap
3. Reestruturação e crescimento	Mercado	Enfoque	Sel Merc Plan Prod Ativ Prom	Cap Rec Apl Rec	Rec Hum Ger Qual
4. Reestruturação e enfrentamento da crise	Mercado	Diversificação	Sel Merc	Contr Apl	Inst Ind

Na seção anterior, a análise do caso permitiu a identificação das estratégias empresariais (E.E.) em cada período, ou seja, foi feita uma análise horizontal no quadro acima. Nesta seção, pretende-se fazer uma análise vertical no quadro V.6, mostrando a evolução das estratégias ao longo do tempo.

As estratégias funcionais de *marketing*, finanças e produção tiveram comportamento diferentes ao longo do tempo. Para cada período estratégico,

determinadas categorias de decisão tinham mais ou menos importância para o sucesso da empresa em função do período estratégico.

#### **5.4.1 Síntese da estratégia de *marketing***

Observando o quadro V.6, quanto à estratégia de *marketing*, as decisões sobre a seleção de mercado e o planejamento do produto foram as mais importantes para o período 1, inicialmente no momento em que a empresa transferia sua sede para Florianópolis, e posteriormente com o produto adequado para o nicho de mercado dos estudantes universitários.

Já no período 2, destacaram-se as decisões quanto à seleção de mercado em virtude do comportamento da empresa na busca de novas oportunidades, seja nas obras públicas, seja em obras para terceiros particulares, seja ainda na incorporação para classe média e alta.

No período 3, as decisões quanto ao planejamento de produto e atividades promocionais foram fundamentais para atuar no nicho servido pelo PIC e Plano CASA. Por fim, no período 4 destacou-se novamente a seleção de mercado, quando a empresa realiza uma integração vertical à montante.

#### **5.4.2 Síntese da estratégia financeira**

As decisões quanto à fonte de recursos no período 1 foram fundamentais para promover o crescimento da empresa. Neste período, a dependência com o SFH tornou essa questão vital para empresa.

Entretanto, quando a empresa passou a atuar com mais ênfase no mercado de obras públicas, as decisões quanto ao controle das aplicações assumiram destaque, em virtude da organização financeira e cumprimento do cronograma físico-financeiro exigido pelos órgãos contratantes, bem como da prestação de contas exigida pelos contratantes particulares.

Já no período 3, com a escassez dos recursos para financiamento de habitações para classe média baixa, as decisões quanto ao planejamento das aplicações destacaram-se, principalmente na elaboração das questões financeiras do Plano CASA.

Finalmente, no período 4, a crise financeira da empresa fez com que as questões de controle das aplicações fossem as mais importantes, principalmente para negociar a inadimplência da carteira de clientes do Plano CASA e enxugar a empresa.

#### **5.4.3 Síntese da estratégia de produção**

No período 1, as decisões mais relevante quanto à produção concernem à organização do trabalho. Foi um momento de crescimento para a empresa, onde se constatou uma verticalização da estrutura tanto da mão-de-obra direta como da administrativa.

A entrada no período 2 marcou uma mudança na estratégia de produção em todas as categorias, mas as decisões relativas à capacidade foram importantes. Nesta fase do seu processo de adaptação, a empresa necessitava de grande volume de obras porque os custos fixos eram grandes em virtude da grande imobilização de capital em máquinas e equipamentos.

Para o período 3, a estratégia de produção teve maior importância no processo de adaptação da empresa quando comparada com os períodos passados. Destacaram-se as decisões relacionadas com a gerência da qualidade e recursos humanos, que foram a ênfase do PIC.

Com a criação da indústria de pré-moldados no período 4, as decisões referentes às instalações industriais foram marcantes no comportamento estratégico da produção. A localização, dimensionamento e implantação da fábrica foram as decisões mais importantes da produção no período.

#### **5.4.4 O inter-relacionamento entre as funções**

Ao longo do processo de adaptação, o comportamento estratégico da empresa revelou a importância relativa de cada função. Notou-se que as funções tinham mais ou menos importância para a sobrevivência da empresa de acordo com o período estratégico.

A figura V.17 mostra o *framework* preenchido. Já a figura V.18 (grau de importância contra o tempo) mostra, qualitativamente, o inter-relacionamento das

funções ao longo do tempo, na medida em que varia seu grau de importância para a consecução da estratégia empresarial.

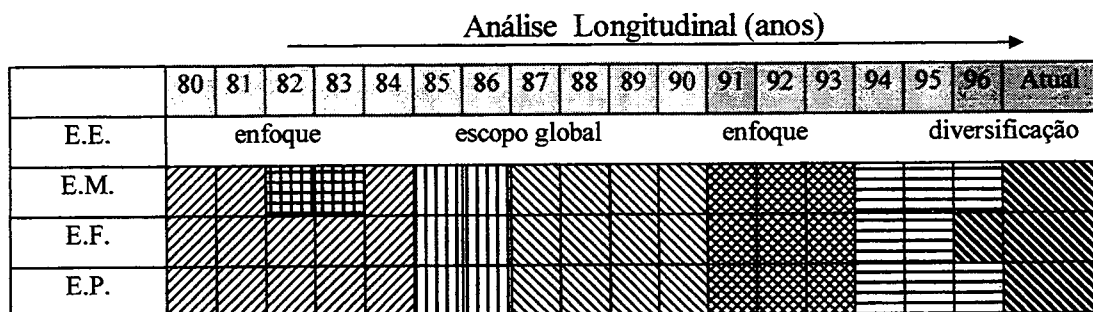


Figura V.17 - *Framework* do estudo de caso

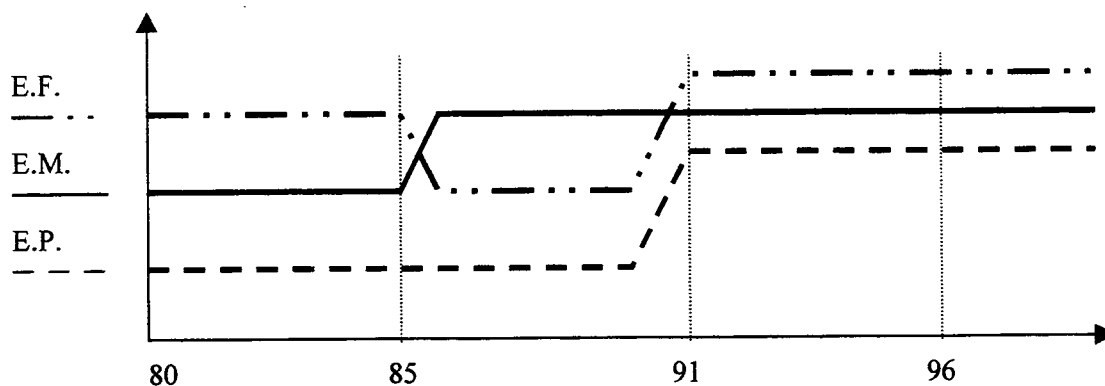


Figura V.18 - O inter-relacionamento das funções e seu grau de importância

Analisando as figuras acima, percebe-se que a estratégia funcional determinante para a consecução da estratégia de enfoque no primeiro período foi a financeira, principalmente para a viabilização dos financiamentos do SFH. A estratégia de produção, por sua vez, apresentou o menor grau de importância para a empresa.

Em seguida, para o período 2, a estratégia de *marketing* passa a ter mais importância, com a entrada nas obras públicas e em obras de terceiros particulares. Já a estratégia de produção, embora tenha se alterado devido às diferentes estruturas exigidas pelas obras públicas, continuava com importância menor quando comparada com as outras funções.

Com a reestruturação da empresa nos períodos 3 e 4, principalmente com o PIC e o Plano CASA, as três funções passaram a ter igual importância. Nesta fase, a empresa procura integrar as funções buscando a racionalização dos projetos. Essa característica continuou até o período 4, sinalizando a adaptação da empresa às condições emergentes do período: ausência de crédito, maior concorrência e exigência dos consumidores.

Dessa forma, foram apresentados uma síntese do estudo de caso e o inter-relacionamento das funções para a consecução da estratégia empresarial.

# VI

## CONSIDERAÇÕES GERAIS

---

### 6.1 Conclusões

A presente pesquisa teve como principal objetivo estudar as mudanças estratégicas ocorridas em uma organização típica da ICCSE — uma pequena empresa de construção de edificações — através de um estudo de caso.

O estudo de caso teve como pano de fundo uma estratégia de pesquisa contextualista para o estudo da mudança estratégica organizacional sugerida por Pettigrew (1985b; 1987). Segundo o autor, a mudança estratégica das organizações deve ser entendida como um processo político, cultural e educacional e deve ser estudada a partir de três dimensões: o processo, ou como mudou; o contexto, ou por que mudou; e o conteúdo, ou o que mudou.

Nesse sentido, as mudanças foram estudadas com base na percepção da coalizão dominante (Child, 1972), isto é, no modo como a empresa reagia em função das percepções dos seus executivos quanto ao ambiente objetivo da organização. Realizou-se uma análise do ambiente objetivo da ICCSE, mostrando os principais acontecimentos e suas características ao longo do tempo, desde a década de 60 até a atualidade.

Durante o estudo de caso, procurou-se identificar o ambiente subjetivo, construído a partir das percepções da coalizão dominante quanto ao ambiente objetivo. Dessa maneira, estudou-se a dimensão do contexto. Para estudar as dimensões de



processo e conteúdo, buscou-se resgatar a história da empresa, enfatizando suas principais respostas estratégicas desde a sua fundação em 1980, e estabelecendo correlações entre os dois ambientes (Child e Smith, 1986).

Dessa forma, foram identificados e analisados teoricamente períodos estratégicos do processo de adaptação, buscando-se explicar as mudanças nas estratégias da empresa. Na análise teórica, procurou-se explicar as mudanças baseando-se na referência teórica proposta de formulação de estratégias e adaptação estratégica para pequenas empresas.

Nesse sentido, a análise teórica dos períodos possibilitou o estudo das estratégias funcionais de *marketing*, finanças e produção, necessário para a identificação da estratégia empresarial, bem como procurou explicar, teoricamente, o comportamento estratégico da empresa ao longo do período estudado.

Tais considerações foram necessárias para estudar as mudanças, no sentido de Pettigrew (1987). O autor defende o estudo da mudança no plano horizontal — o processo ao longo do tempo — e no plano vertical — percorrendo os níveis hierárquicos da empresa.

O estudo de caso iniciou-se com a entrada e crescimento da empresa no mercado de Florianópolis, em 1980. A estratégia da empresa no período teve características de enfoque, ou seja, atuação em um nicho de mercado, como sugerido por Porter (1986). Observou-se que a empresa escolheu construir apartamentos para estudantes universitários localizados próximo à UFSC. Dessa forma, aproveitaria toda a capacidade de financiamento existente pelo SFH.

Nesse período, as estratégias funcionais de *marketing* e de finanças, através da escolha do nicho de mercado e da fonte de captação de recursos respectivamente, foram determinantes para o sucesso da empresa. Notou-se, também, a utilização da rede de influências da empresa para conseguir os financiamentos.

Em 1985, a empresa entra em outro período do seu processo de adaptação estratégica, cuja característica principal foi a busca de novas oportunidades. Observou-se que, diferentemente do período passado, a empresa passou a atuar fortemente em vários segmentos de mercado, caracterizando a adoção de uma estratégia de escopo global (Porter, 1986).

Devido ao aumento da contratação pelo setor público, a empresa deu maior ênfase às obras públicas, mas atuava também nas obras para terceiros e na incorporação.

Nesse período, a empresa experimentou uma fase de grande crescimento, impulsionado principalmente pelas obras públicas.

A estratégia de *marketing*, através da escolha do novo segmento de mercado, saindo da incorporação e dedicando-se às obras públicas, foi fundamental para o sucesso da empresa no período. As decisões quanto à infra-estrutura organizacional, adaptando a empresa à nova estrutura para as obras públicas, também foram determinantes.

No terceiro período do processo de adaptação estratégica, com a falta de investimentos do governo, a empresa decidiu abandonar as obras públicas e retornar ao mercado de incorporação imobiliária. Foi um período em que o contexto do mercado imobiliário era diferente do que a empresa estava habituada. Por isso, a empresa precisou se reestruturar. Foi uma fase de reestruturação seguida de crescimento.

Durante a reestruturação, a empresa iniciou um processo de planejamento estratégico denominado Programa Integrado de Construção (PIC), com o objetivo de diminuir os desperdícios, através do planejamento integrado das seguintes áreas funcionais da empresa: recursos humanos, gestão e administração, tecnologia e produção, finanças e *marketing*.

Como consequência do PIC, surgiu um sistema cooperativado de aquisição de imóveis, Clube de Aquisição Solidária Autofinanciada (Plano CASA). Era uma forma de compra de apartamentos alternativa ao SFH, principalmente para as classes média e média-baixa.

Novamente, a estratégia empresarial identificada no período era de atuação em um segmento de mercado, ou enfoque, no sentido de Porter (1986). A interação entre as estratégias de *marketing*, finanças e produção foram determinantes para a empresa operar no novo mercado, produzindo produtos viáveis comercialmente; entretanto, a estratégia de produção merece destaque, por proporcionar à empresa o produto necessário para ter vantagem competitiva no nicho escolhido.

Em 1996, a empresa entrou em crise financeira, causada principalmente pela política dos juros altos do governo, que provocou uma inadimplência incontrolável no Plano CASA e aumentou os serviços da dívida da empresa junto aos bancos credores.

Com o auge da crise, iniciou-se o quarto período do processo de adaptação estratégica, cuja tônica era a reestruturação da empresa para enfrentar a crise financeira. Como medidas de reestruturação, a empresa enxugou sua estrutura organizacional,

renegociou as dívidas com clientes inadimplentes e tentou estabelecer parcerias para a finalização da sua fábrica de componentes construtivos pré-fabricados.

Nesse período a empresa procurou externalizar os serviços da fábrica, através de “soluções integradas de engenharia”, utilizando componentes pré-fabricados e racionalizando os empreendimentos desde a sua concepção até a execução.

A estratégia empresarial inferida no período era a diversificação vertical, no sentido de Ansoff (1977). Segundo o autor, nesse tipo de diversificação, a empresa passa a produzir um produto novo, competindo em um mercado novo, embora dentro da mesma cadeia produtiva.

É necessário salientar que os períodos identificados de adaptação não têm início e fim perfeitamente definidos e não podem ser delimitados precisamente. Conforme Child e Smith (1987), “as fases não têm um declarado início e fim”. Ademais, muitas decisões tomadas em um período refletiram-se em períodos posteriores.

O estudo de caso revelou algumas características do processo de adaptação da empresa que corroboram a teoria sobre adaptação estratégica em pequenas empresas, descrita na seção 2.7.

Por exemplo, a composição da coalizão dominante (Child, 1972) confundiu-se com o líder da empresa durante todo o período. Segundo Pettigrew (1987), o papel da liderança é fundamental durante o processo de adaptação. No contexto das pequenas empresas, a característica mais marcante é o poder exercido pelo dono (Pleitner, 1989; Kim *et al.*, 1995).

Observou-se que as decisões tomadas pelo líder da empresa sofriam influência de suas crenças e valores, caracterizando a existência de filtros perceptivos na construção do ambiente subjetivo (Child e Smith, 1987). Dessa forma, as iniciativas da empresa eram fortemente influenciadas pelas idéias empreendedoras do seu líder, fruto da sua percepção do ambiente objetivo que se desenvolvia segundo suas crenças, valores e experiências passadas, como mostra a passagem do livro publicado pela empresa: “Já se vão quase três anos desde que comecei a pensar e a trabalhar no Plano CASA. O fato é que vivi um período imerso na busca de soluções, na comparação de dados, na concretização de um sonho” (Pedroso Jr, 1994).

Observou-se, também, pouca ênfase no planejamento estratégico. Como descrevem Nagel (1981), Pleitner (1989), Atkins *et al.* (1994) e Kim *et al.* (1995), as

estratégias nas pequenas empresas, geralmente, não são planejadas e a gerência não se dedica ao processo de planejamento, e sim orienta seus negócios com base na intuição e improvisação.

Dessa forma, as estratégias tinham uma dimensão emergente forte. Ou seja, o comportamento emergia das decisões tomadas, mas com uma certa dose de intenção. Porém, as decisões são tomadas de uma maneira menos estruturada e mais flexível, se comparadas com os planos delineados por uma estratégia planejada. A passagem abaixo ilustra essas afirmações. Nas palavras do entrevistado A:

"lançou-se o empreendimento, que se mostrou um sucesso de vendas. Não houve nada formal [como pesquisa de mercado]. Foi apenas uma idéia que surgiu e funcionou."

Entretanto, em alguns momentos, como no período 3, a dimensão planejada estava mais forte, quando a empresa tentou implementar um processo de planejamento integrado de suas áreas funcionais (PIC).

É necessário tecer algumas considerações sobre o grau de determinismo do ambiente revelado neste estudo de caso. Segundo Hrebiniak e Joyce (1985), a dicotomia voluntarismo-determinismo é insuficiente para explicar o processo de adaptação das organizações. Para os autores, a adaptação é definida pelas interações e interdependências entre o grau de voluntarismo e o de determinismo, cuja intensidade muda com o tempo. Portanto, existem períodos na história de uma empresa em que o grau de determinismo ambiental é maior e períodos onde o grau de voluntarismo da organização sobressai-se. Neste caso, notou-se forte grau de determinismo ambiental em alguns momentos, principalmente nos períodos 3 e 4.

Seguindo esse raciocínio, de acordo com Mintzberg e Waters *apud* Mintzberg (1987a) pode-se classificar as estratégias adotadas em dois tipos: a) empreendedora: influenciada pela visão do líder e suas características pessoais e adaptáveis a novas oportunidades; e b) impostas: influenciadas pelo determinismo ambiental, que pode ser o mercado ou o governo que limita a escolha estratégica da empresa.

Tais características, por sua vez, revelam um processo de formulação de estratégias segundo o modo empreendedor e o modo híbrido empreendedor-adaptativo (Mintzberg, 1973). Segundo o autor, as decisões no modo empreendedor são centralizadas no líder da empresa, têm a tendência de crescimento, são arriscadas e

tomadas em um ambiente incerto. Entretanto, no modo híbrido são adaptativas e incrementais, na medida em que respondem às contingências do ambiente de uma forma desestruturada e flexível.

A noção de incrementalismo e adaptabilidade é observada em vários momentos do processo de adaptação estratégica da empresa estudada, como mostra o relato do entrevistado A:

“A gente queria construir um local para a sede. Surgiu o terreno, que tinha um potencial construtivo maior. Portanto, decidimos fazer um prédio de salas comerciais e usar um andar para a sede. Próximo do final da obra, a PREVISIC interessou-se pelo imóvel e a empresa decidiu vendê-lo.”

“Na época tínhamos o financiamento, e aí pensamos o que íamos lançar. [...] achamos que tinha espaço para apartamento de alto padrão vendido a um preço fechado. Surgiu o terreno e fizemos a obra.”

“A idéia inicial da empresa não era verticalizar para trás, mas percebeu-se que o mercado de Florianópolis não tinha fornecedores em condições de fornecer o produto nas nossas especificações. Então, em vez de produzir artesanalmente para usar nas obras do Plano CASA, decidimos produzi-lo industrialmente para uso próprio e para o mercado. Com isso veio a idéia de a fábrica produzir insumos para a construção civil naquelas partes da obra onde haveria o maior número de retrabalhos, desconformidades, desperdícios e falta de qualidade.”

Outra característica do processo de formulação de estratégias identificada na empresa estudada é o modo peculiar no qual o líder da empresa relacionava-se com os *stakeholders*, o que, segundo Atkins *et al.* (1994), determina a eficácia do processo de adaptação estratégica.

Presenciou-se a participação ativa de vários *stakeholders* ao longo do período estudado, que se alternavam em importância em função do contexto. No período 1, os financiamentos (as pessoas que os liberavam) eram o grupo principal, enquanto no período 2 foi o governo. Nos outros períodos, os clientes (mercado) foram os *stakeholders* principais.

De toda esta discussão, pode-se identificar alguns elementos ou categorias que se relacionavam entre si na busca da adaptação da empresa estudada ao ambiente. Esses elementos e seus relacionamentos estão expostos na figura abaixo.

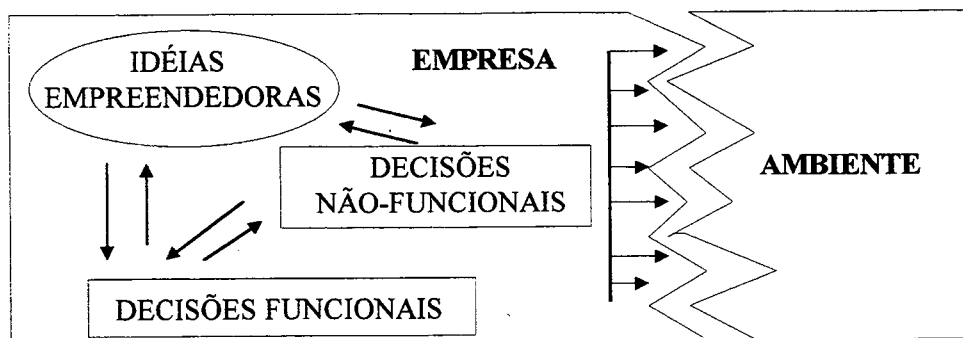


Figura VI.1 - Esquema de formulação de estratégias e adaptação estratégica

A adaptação da empresa ao ambiente ocorreu envolvendo a interação de três elementos com o ambiente — as idéias empreendedoras do líder, as decisões em nível das funções e as decisões não-funcionais. Conseqüentemente, a estratégia empresarial emergia desse processo, sendo inferida através de um padrão de comportamento formado por essa interação.

Dessa maneira, os projetos da empresa estudada partiram das idéias empreendedoras do líder. Para colocar em prática suas idéias, e devido ao achatamento da estrutura organizacional, agiu-se nas funções decidindo sobre a organização dos recursos, principalmente os de produção, finanças e *marketing*.

Outras decisões, fora do nível funcional, também foram tomadas pelo líder para colocar em prática suas idéias empreendedoras. Pode-se citar: as parcerias estratégicas em projetos específicos, a utilização da rede de influências e mudanças na infra-estrutura organizacional.

Como mostra o modelo, o processo é cíclico e todos os elementos interagem entre si, caracterizando um processo adaptativo e incremental, visando melhorar a performance da empresa ou garantir sua sobrevivência.

Em suma, as escolhas estratégicas da organização, diante da percepção ambiental do líder, foram feitas: a) através de decisões em um nível não-funcional que, indiretamente, afetam e são afetadas pelas decisões nas funções; ou b) diretamente através das decisões funcionais.

Dessa forma, foram as funções da empresa que receberam, em última instância, as influências de todos os elementos considerados no processo de formulação de estratégias e adaptação estratégica nas pequenas empresas.

Faz-se necessário salientar que a presente pesquisa não tem a preocupação de generalização dos resultados do estudo de caso. Apenas é descrito o relacionamento dos elementos importantes no processo de adaptação estratégica da empresa estudada.

Isso posto, confirma-se a proposição inicial dessa pesquisa de estudar as mudanças estratégicas, através das dimensões propostas por Pettigrew (1987), em uma pequena empresa de construção de edificações.

Conclui-se que qualquer iniciativa de planejamento estratégico nesse tipo de empresa deve respeitar as características apresentadas acima, sob o risco de insucesso do processo, conforme o estudo de caso descreveu.

Os resultados obtidos são úteis para contribuir na construção de um referencial teórico prescritivo sobre mudança específico para empresas típicas da ICCSE brasileira e na construção de ferramentas que apoiem as iniciativas empreendedoras dos empresários do setor, promovendo a continuidade dos serviços.

## **6.2 Recomendações**

A presente pesquisa abre um campo vasto de propostas para futuros trabalhos ligados ao tema. Pode-se citar, como de grande relevância, trabalhos relacionados com: a) estudos multicase; b) ligações com análises quantitativas; e c) estudos mais aprofundados em características-chave no processo de adaptação estratégica.

A realização de estudos multicase é de grande importância pois procura estabelecer maior consistência às evidências encontradas, bem como fornecer padrões comparativos para avaliação da estratégia de pesquisa qualitativa, como a utilizada neste estudo de caso.

Mais uma possibilidade para estudos futuros seria a utilização da pesquisa qualitativa com análises quantitativas mais sofisticadas. Através de medições quantitativas da efetividade organizacional, poder-se-ia analisar os impactos das decisões tomadas ao longo do processo de adaptação, possibilitando uma interpretação mais acurada do fenômeno.

Finalmente, outra questão importante sugerida para desenvolvimento de futuros trabalhos é quanto ao aprofundamento de variáveis-chave do processo de adaptação estratégica. Poder-se-ia estudar, com mais profundidade, a forma de relacionamento dos

*stakeholders* e a importância da rede de influências, a participação do governo e as inter-relações entre as áreas funcionais da empresa.

Em empresas semelhantes à pesquisada, a influência dos *stakeholders* é determinante no processo de adaptação, devido ao alto nível de interação com o líder da empresa. Da mesma forma, devido às características do tipo de produto da ICCSE, a influência do governo também é determinante. Estudar como ocorrem essas influências e medir seu impacto são temas bastante recomendados para futuros trabalhos.

Outra variável-chave que poderia ser explorada com mais profundidade é com relação às estratégias funcionais. As inter-relações entre as estratégias são necessárias ao atingimento de vantagem competitiva.

Ou seja, uma futura pesquisa poderia ter como objetivo procurar orientar as decisões, dentro de cada área funcional, para proporcionar continuidade nos serviços e gerar vantagem competitiva para a empresa.



# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- ARANTES, O. **Transcrição da entrevista com Olavo Arantes**. Florianópolis: NEST/UFSC, 1995. Material não-publicado.
- ALDRICH, H.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 2, 1976.
- ALVES, A. O planejamento de estudos qualitativos em educação. **Caderno de Estudo**, São Paulo, n. 77, p. 53-61, mai. 1991.
- ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ATKINS, M.; LOWE, J. Stakeholders and the strategy formation process in small and medium enterprises. **International of Small Business Journal**, v. 12, n. 3, p. 12-24, 1994.
- BAER, W. **A economia brasileira**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 1996.
- BALARINE, O. **Administração e finanças para construtores e incorporadores**. Porto Alegre: EDIPUC/RS, 1990.
- BENNIS, W. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blücher, 1976.
- BOLETIM CONJUNTURAL. Boletim Conjuntural 32 (Resenha). Rio de Janeiro: IPEA, jan. 1996.
- BOWDITCH, J.; BUONO, A. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CAMERON *et al.* Organizational effects of decline and turbulence. **Administrative Science Quartely**, v. 32, p. 222-240, 1987.
- CARDOSO, L. **Entre e fique à vontade, a casa é sua!?! Ou o paradigma da participação na organização: um estudo de caso na construção civil**. Rio de Janeiro, 1994. Dissertação de Mestrado — COPPE/UFRJ.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, p. 2-22, 1972.
- CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation - Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 565-593, 1987.

- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- CORDEIRO, M. **Abordagem de marketing como instrumento de gerência de empresas de engenharia**. Florianópolis, 1992. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — UFSC.
- COREY, E. Marketing strategy: an overview. **Harvard Business Review**, p. 1-19, nov. 1992.
- CORRÊA, H.; GIANESI, G. **Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- CUNHA, C. **Adaptação estratégica em ambiente turbulento**. Florianópolis: 1996. Tese para concurso de professor titular — Departamento de Produção e Sistemas, UFSC.
- DAY, G. Deciding how to compete. **Planning Review**, set./out., 1989.
- DOCHERTY, J.; LANGFORD, D. Organizational structure, corporate strategy and survivability in the scottish construction industry. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM FOR THE ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF CONSTRUCTION: SHAPING THEORY AND PRACTICE. **Anais...CIB W65**, Glasgow, 1996. v. 1, p. 139-154.
- EXAME. Alforria em prestações. Seção Dinheiro. São Paulo: Ed. Abril, abr. 1996.
- EXAME. O setor de construção encontrou seu caminho. Seção Opinião Trevisan. São Paulo: Ed. Abril, n. 107, Jan. 1997;
- EXAME MAIORES E MELHORES. Os setores e as melhores empresas. São Paulo: Ed. Abril, n.9, Set. 1984.
- FARAH, M. Estratégias empresariais e mudanças no processo de trabalho na construção habitacional no Brasil. ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO (ENTAC). **Anais...** São Paulo, 1993. p. 581-590.
- FECAMP. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira: competitividade do complexo dos materiais de construção**. Campinas: FECAMP, 1993.
- FISHER, N. **Marketing for the construction industry: a practical handbook for consultants, contractors and other professionals**. New York: Longman Inc., 1986.
- FORMOSO, C. *et al.* **Um perfil da construção civil no Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: NORIE-UFRGS, 1995. Trabalho não publicado
- FRIEDMAN, W. **Construction marketing and strategic planning**. McGraw-Hill Book Company, 1984.
- GAZETA MERCANTIL. Editoria de construção, abr. 1990a.

- GAZETA MERCANTIL. Editoria de construção, mai. 1990b.
- GAZETA MERCANTIL. Editoria de construção. ago. 1991a.
- GAZETA MERCANTIL. Editoria de construção, nov. 1991b.
- GAZETA MERCANTIL. Editoria de Construção. Reportagem de capa, 30 nov. 1993.
- GIDDENS, A. **Central problems in social theory: action, structure and contradiction in social analysis.** Berkeley: University of California Press, 1979.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.
- GILES, T. **Dicionário de filosofia: termos e filósofos.** São Paulo: EPU, 1993.
- GITMAN, L. **Princípios de administração financeira.** 3. ed. São Paulo: Ed. Harbra, 1987.
- GODOY, A. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **RAE**, São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, jun. 1995.
- HALL, R. **Organizações: estrutura e processos.** 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HALL, R. Dessarrollos recientes en teoria organizacional: una revision. **Ciência y Sociedad.** v. XV, n. 4, out./dez. p. 376-411, 1990.
- HAMMER, M. *et al.* **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HAYES, R.; WHEELWRIGHT, S. Competing through manufacturing. **Harvard Business Review**, jan./fev. 1985.
- HAYES, R. *et al.* **Dynamic manufacturing: creating the learning organization.** New York: The Free Press, 1988.
- HEINECK, L. *et al.* Aspectos positivos do processo construtivo nas edificações: facilidades na indústria da construção para implantação de programas de qualidade e produtividade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP 95). **Anais...** São Carlos/SP, 1995a. v. 3, n. 15, p. 1810 - 1814.
- HEINECK, L. *et al.* Problemas em uma empresa de construção e em seus canteiros de obras. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP 95). **Anais...** São Carlos/SP, 1995b. v. 3, n. 15, p. 1841-1845.
- HILLEBRANDT, P. Management of the building firm. In: JOINT SYMPOSIUM ON BUILDING ECONOMICS AND CONSTRUCTION MANAGEMENT (CIB90). **Anais...** Sydney, mar.1990. v. 6, p. 1-10.

- HÖRTE, S. *et al.* Manufacturing strategies in Sweden. **International Journal of Production Research**, v. 25, n. 11, 1987.
- HREBIBIAK, L.; JOYCE, W. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, n. 30, p. 336-349, 1985.
- JOHNSON, G. Managing strategic change: strategy, culture and action. **Long Range Planning**, v. 25, fev. 1992.
- KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- KIM, Y.; CHOI, Y. Strategic types and performances of small firms in Korea. **International Small Business Journal**, v. 13, n. 1, p. 13-25, 1995.
- KIMBERLY, J.; ROTTMAN, D. Environment, organization e effectiveness: a biographical approach. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, nov. 1987.
- KOSKELA, L. **Application of the New Production Philosophy to construction**. Technical Report, n. 72, ago. 1992 — Center of Integrated Facility Engineering (CIFE), Stanford University.
- KOTLER, P. **Marketing**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1980.
- LANGFORD, D. **Strategic Management in construction**. Worcester: Billing & Sons Ltda., 1991.
- LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **Organization and environment**. Boston: Harvard University Press, 1967.
- LEVITT, T. **Sucesso no marketing através da diferenciação (de qualquer coisa)**. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1986.
- MARCH, J.; SIMON, H. **Organizations**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1958.
- MARTIGNAGO, G.; CUNHA, C.; ROSSETTO, C.; ORSSATTO, C. Os Stakeholders e a construção civil. In. ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO. **Anais...** Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, v. 1, 1995. p. 223-228.
- MARTIGNAGO, G. **Mudança estratégica na indústria da construção civil, setor edificações**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção — UFSC (p.p.);
- MELLO, R. *et al.* Estudo da mudança estratégica organizacional: um caso da indústria da construção civil, Subsetor Edificações em Florianópolis. In: CONGRESSO TÉCNICO-CIENTÍFICO DE ENGENHARIA CIVIL. **Anais...** Florianópolis, Florianópolis: UFSC, 1996, p. 101-112.

- MELLO, R; HEINECK, L.; CUNHA, C. O papel estratégico da produção na construção de edifícios. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XX ENANPAD). *Anais...* Rio de Janeiro, 1996b.
- MELLO, R. *et al.* Análise da indústria de construção de edificações e elaboração de estratégias competitivas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (XVI ENEGEP). *Anais...* Piracicaba, 1996c.
- MELLO, R. *et al.* As implicações de uma gestão orientada para o processo na indústria da construção civil, Subsetor Edificações. In: CONGRESSO TÉCNICO-CIENTÍFICO DE ENGENHARIA CIVIL. *Anais...* Florianópolis: UFSC, 1996d. p. 138-160.
- MILES, R. **Macro organizational behavior.** Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.
- MILES, R.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure and process.** New York: Mc Graw Hill, 1978.
- MILES, R.; CAMERON, K. **Coffin nails and corporate strategies.** New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1982.
- MILES, R.; HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis: a source book of new methods.** Bervelt Hills: Sage, 1984.
- MINAYO, M. **O desafio do conhecimento.** São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, winter 1973.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategic formation. **Management Sciences**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of "direct" research. **Administrative Science Quartely**, v. 24, p. 582-589, 1979.
- MINTZBERG, H.; McHOUGH, A. Strategy formation in adhocracy. **Administrative Science Quartely**. v. 30, n. 1, p. 160-197, 1985.
- MINTZBERG, H. The strategy concept: Five P's for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987a.
- MINTZBERG, H. Crafting strategy. **HBR**, v. 65, p. 66-75, 1987b.
- MINTZBERG, H. - **Generic strategies: toward a comprehensive framework.** *Advances in Statagic Mangement*, v. 5, p. 1-67, 1988;
- MINTZBERG, H. *et al.* **The strategy process.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1988.

- MOORE, A. **Marketing management in construction**. Cornwall: Butterworths, 1984.
- NAGEL, A. Strategy formulation for the smaller firm - a practical approach. **Long Range Planning**, v. 14, n. 4, p. 115-120, 1981.
- O ESTADO. Habitação ganha impulso no estado. Florianópolis, p. 7, 18 abr. 1997. Caderno Especial.
- O POVO. SFH começou a falir no início da década de 80. Fortaleza, p. 3E, 10 nov. 1996. Caderno de Economia
- ORSSATTO, C. **Mudança estratégica organizacional: um caso na agroindústria catarinense**. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — UFSC.
- PEDROSO Jr., C. **Plano CASA: moradia ao seu alcance**, Clube de Aquisição Autofinanciada, a resposta do cidadão à inércia do Estado. Florianópolis: C. Pedroso Júnior, 1994.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1966.
- PETTIGREW, A. *et al.* Examining change in long-term context of culture and politics. In: PENNINGS AND ASSOCIATES. **Organizational strategy and change**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985a.
- PETTIGREW, A. *et al.* Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER, E. **Doing research that is useful in theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985b.
- PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.
- PETTIGREW A. *et al.* Understanding change in the NHS. **Public Administration**, v.66, p.297-317, 1988.
- PETTIGREW, A. *et al.* **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992.
- PIRES, S. **Gestão estratégica da produção**. Piracicaba: Editora Unimep, 1995.
- PLEITNER, H. Strategic behavior in small and medium-sized firms: preliminary considerations. **Journal of Small Business Management**, v. 27, n. 4, out. 1989.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. - **From competitive advantage to corporate strategy**. Harvard Business Review, Mai./Jun., p. 43-59, 1987;
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

- ROSSETTO, C. **Mudança organizacional: um estudo multicaso na indústria da construção civil, setor edificações.** Florianópolis, 1997. Tese (doutorado em engenharia de produção) — UFSC (p.p.).
- SALAMA, A. The use of an organization's biography as a research method for investigating organizational development. **Managing education and development.** V. 32, part 3, p. 225-233, 1992.
- SANVICENTE, A. **Administração financeira.** São Paulo: Atlas, 3.ed. 1987.
- SCARDOELLI, L. *et al.* Melhorias da qualidade e produtividade: iniciativas das empresas de construção civil. Porto Alegre: Programa da Qualidade e produtividade da Construção Civil no Rio Grande do Sul, 1994.
- SENAI-DN. **Estudo setorial da construção civil: características estruturais do setor.** Rio de Janeiro, 1995.
- SEYMOUR, D.; ROOKE, J. **The culture of the industry and the culture of research.** **Construction Management and Economics**, v. 13, p. 511-523, 1995.
- SILVA, A. **A busca de oportunidades estratégicas: um estudo multicaso no setor avícola em Santa Catarina.** Florianópolis, 1993. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — UFSC.
- SIMONSEN, M. Trinta anos depois nesta quinzena. **Revista EXAME** (O melhor de Simonsen), n. 634, p. 25-26, abr. 1997.
- SINDUSCON-SP. **Sumário econômico.** São Paulo: SINDUSCON-SP, Out. 1995.
- SKINNER, W. Manufacturing: missing link in corporate strategy. **HBR**, p. 136-145, mai./jun. 1969.
- SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais.** São Paulo: Atlas, 1993.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 1992.
- TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1992.
- VAN DE VEN, A. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 3, p. 169-188, 1992.
- VARGAS, N. Cultura para construir. **Revista Construção Região Sul**, jun. 1996.
- VOSS, C. **Manufacturing Strategy: Process and Content.** London: Chapman & Hall, 1992.
- WARSAWSKI, A. Strategic planning in construction companies. **Journal of construction engineering and management.** v. 122, n. 2, 1996.

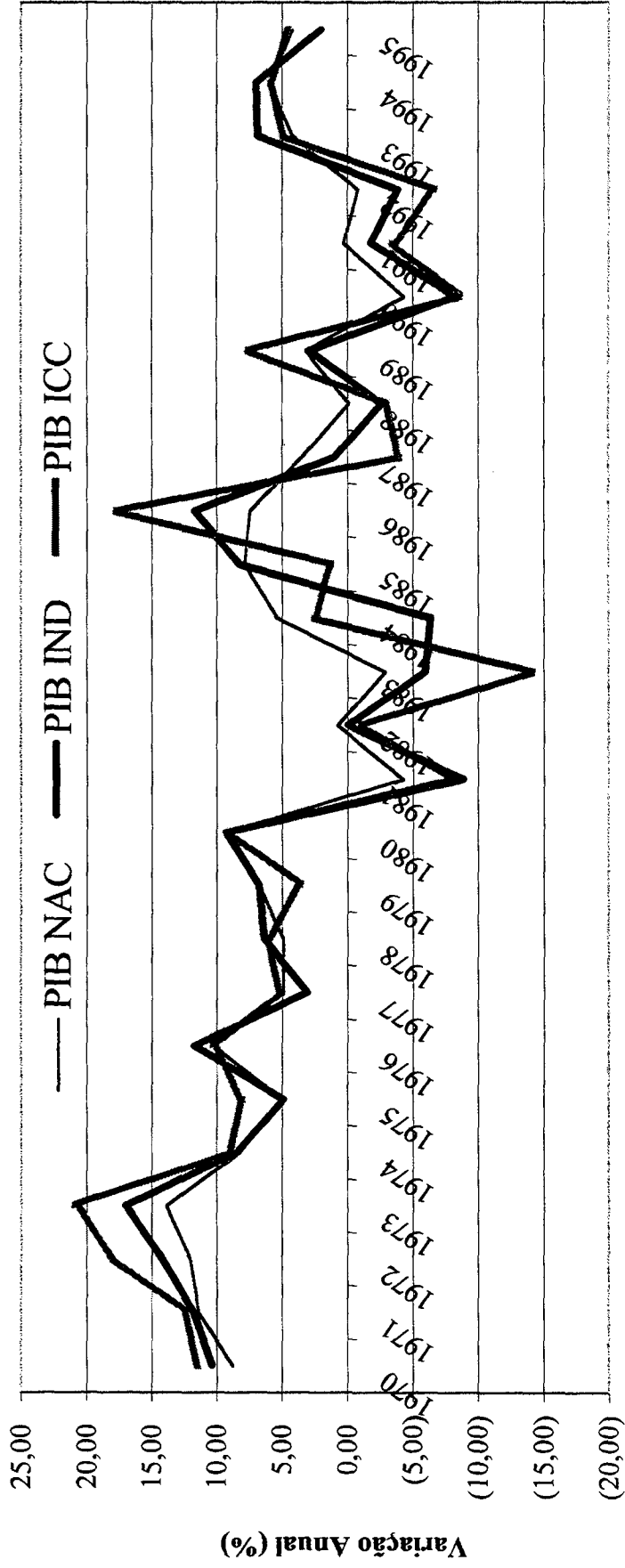
- WEICK, K. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Edgard Blücher, 1973.
- WERNA, E. The concomitant evolution and stagnation of the Brazilian building industry. **Construction Management and Economics**, v. 11, p. 194-202, 1993.
- WHEELWRIGHT, S. Manufacturing through strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v.5, p. 77-91, 1984.
- WOODWARD, J. **Industrial organisation: theory and practice**. Oxford University Press, 1965.
- YIN, R. **Case study research: design and methods**. California: Sage, 1984.
- ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. **Strategies for planned change**. New York: John Wiley & Sons, 1977.



# ANEXOS

# Gráfico A-1

**NÍVEL DE ATIVIDADE DA ICCSE**  
**Evolução do Crescimento do PIB Nacional, do PIB Industrial**  
**e do PIB da ICC**

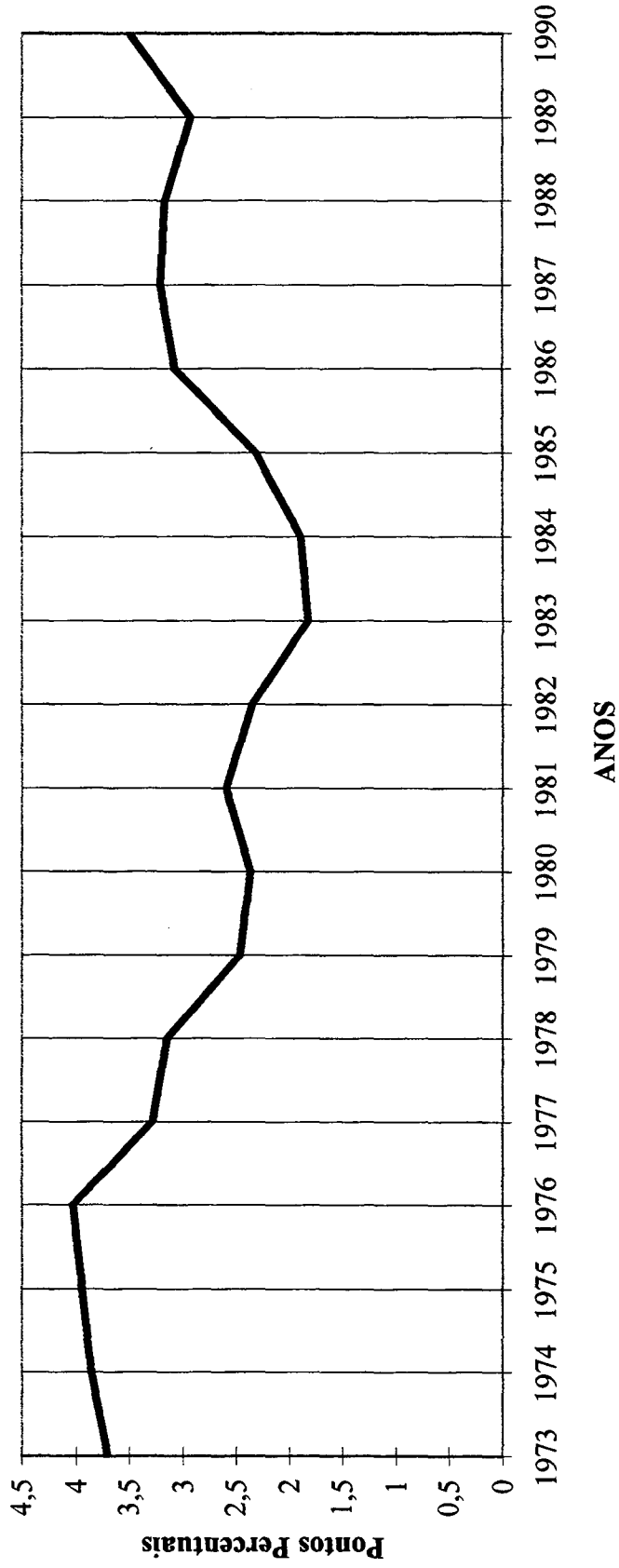


ANOS

Fonte: Conjuntura Estatística e Ballarín (1990)

# Gráfico A-2

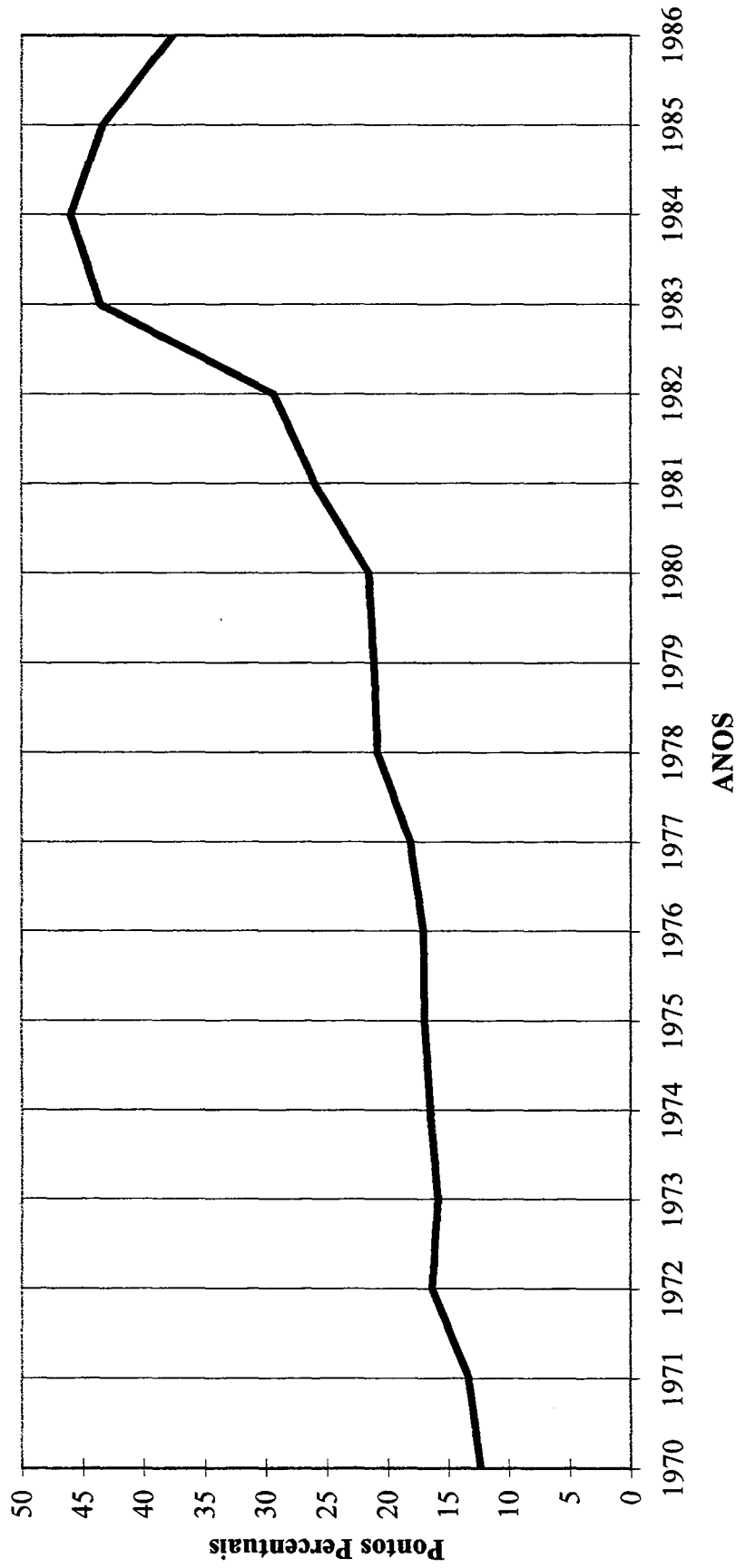
## NÍVEL DE ATIVIDADE ECONÔMICA DO GOVERNO Evolução da Participação dos Investimentos Públicos no PIB



Fonte: Baer (1996)

# Gráfico A-3

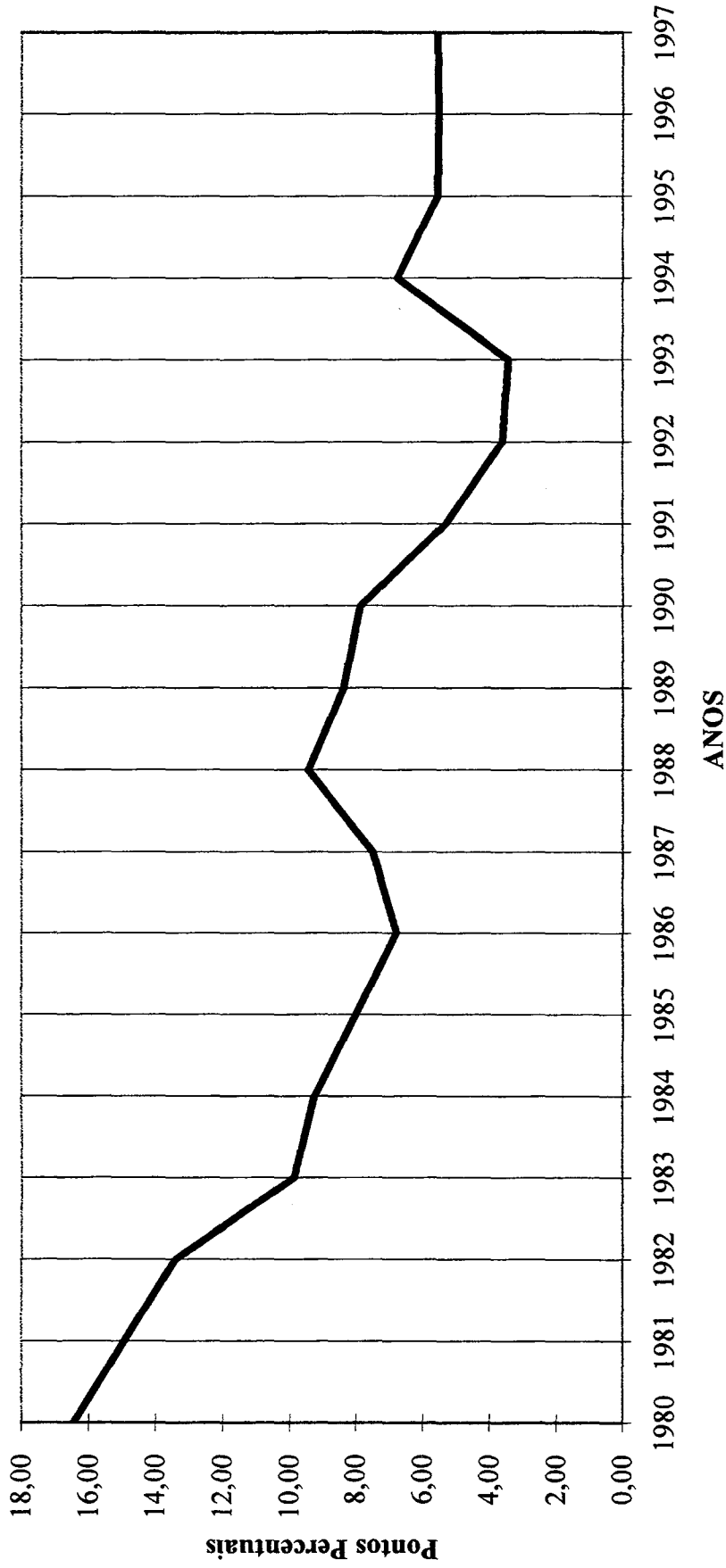
**CRISE DA DÍVIDA EXTERNA**  
**Evolução da Participação da Dívida no PIB**



Fonte: Baer (1996)

# Gráfico A-4

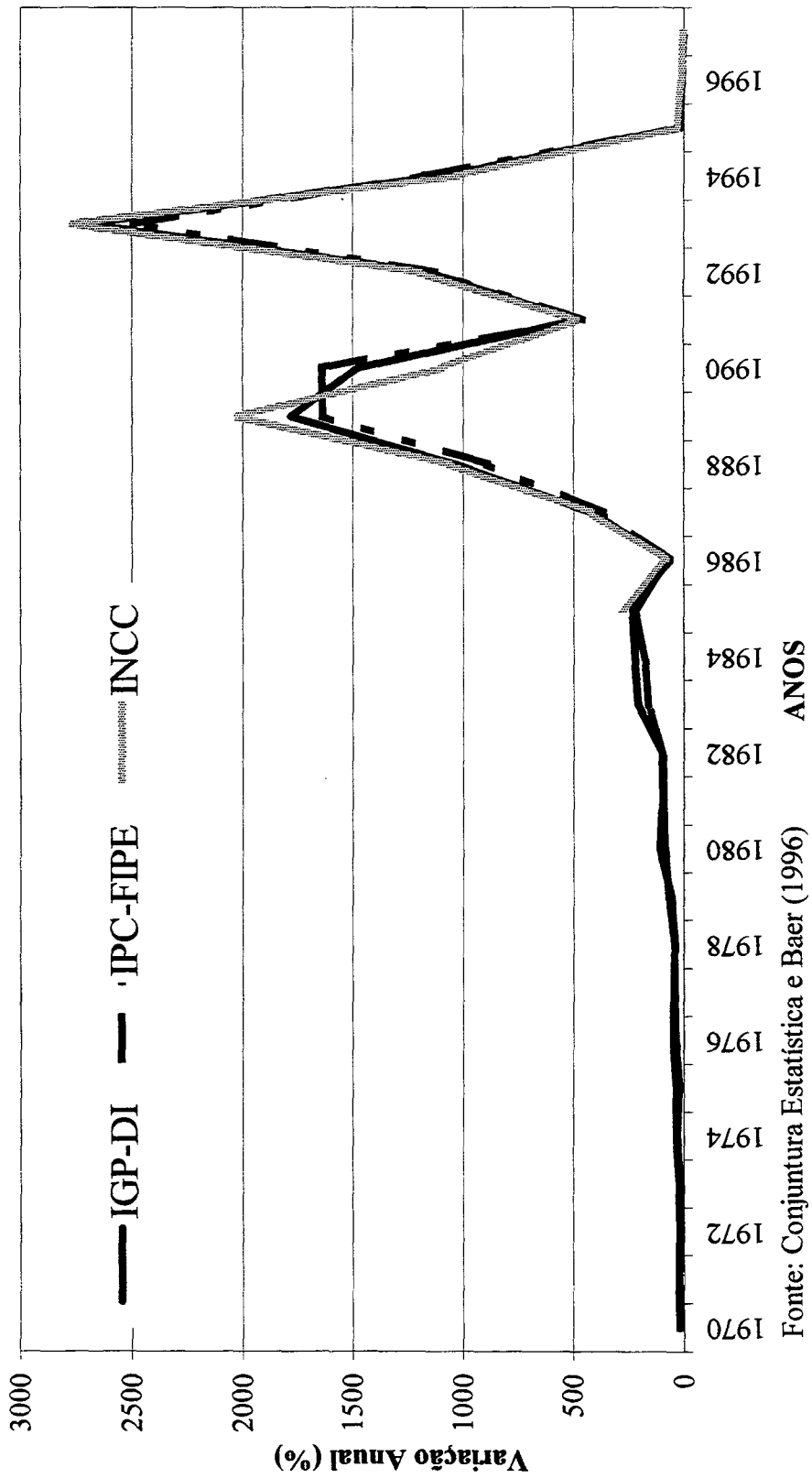
**CRISE DA DÍVIDA EXTERNA**  
**Taxa de Juros Internacional (LIBOR)**



Fonte: Conjuntura Estatística

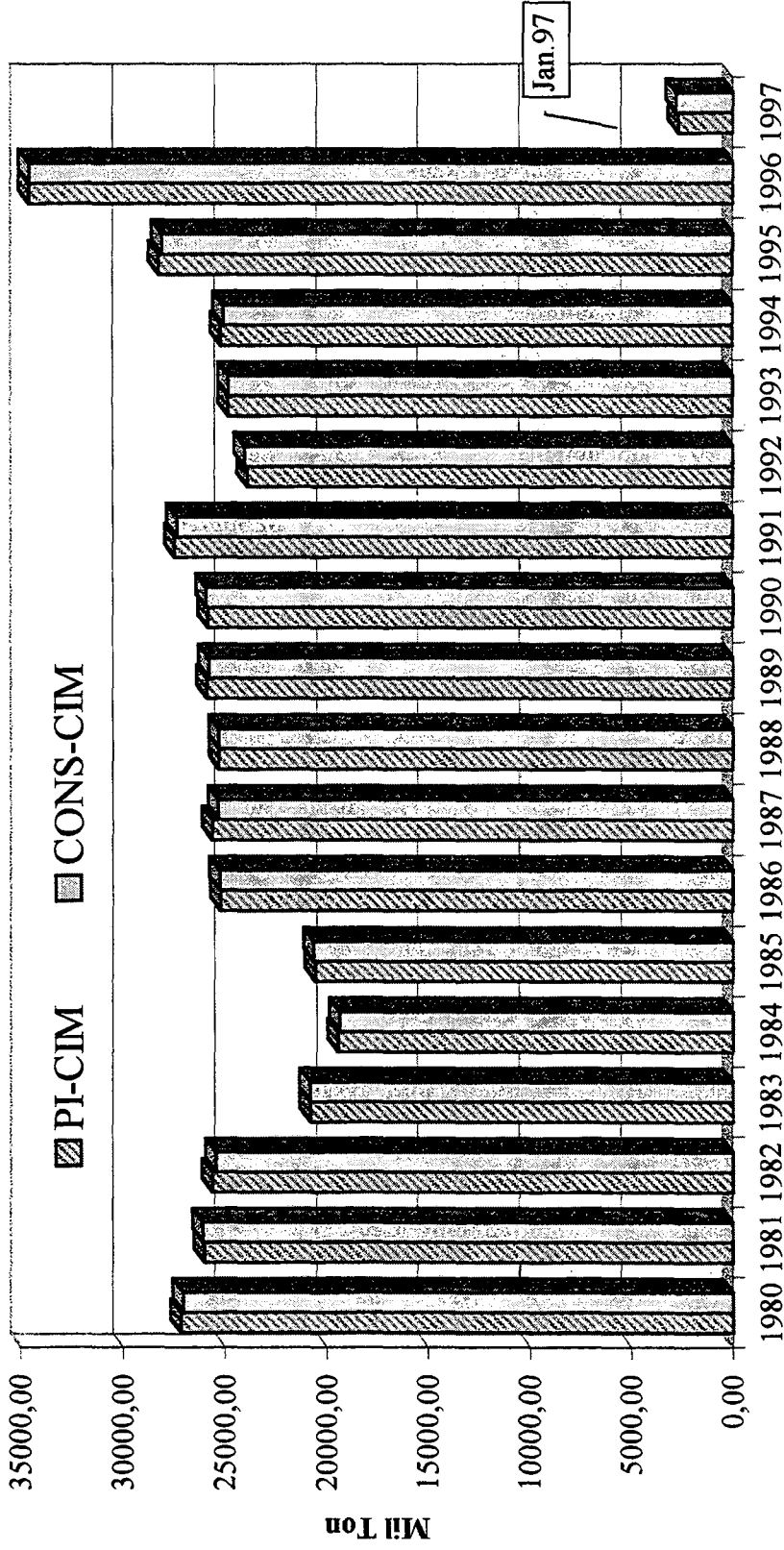
# Gráfico A-5

## INDICADORES SETORIAIS X ECONÔMICOS Evolução dos Indicadores da Inflação e do INCC



# Gráfico A-6

NÍVEL DE ATIVIDADE DA ICCSE  
Consumo (CONS-CIM) e Produção de Cimento (PI-CIM) no Brasil

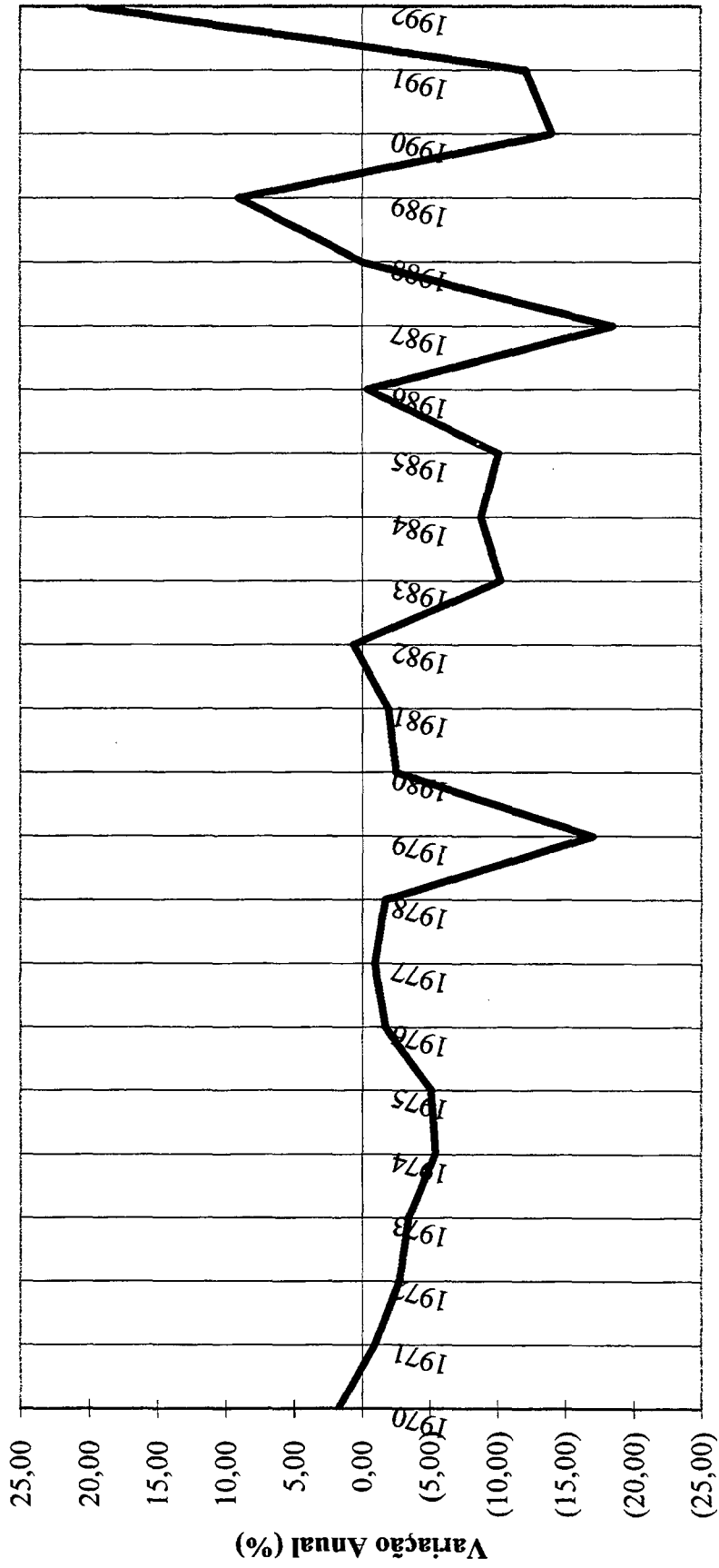


Fonte: Conjuntura Estatística

ANOS

# Gráfico A-7

## MEDIDA DO NÍVEL DE RENDA DA POPULAÇÃO Variação Anual Real do Salário Mínimo



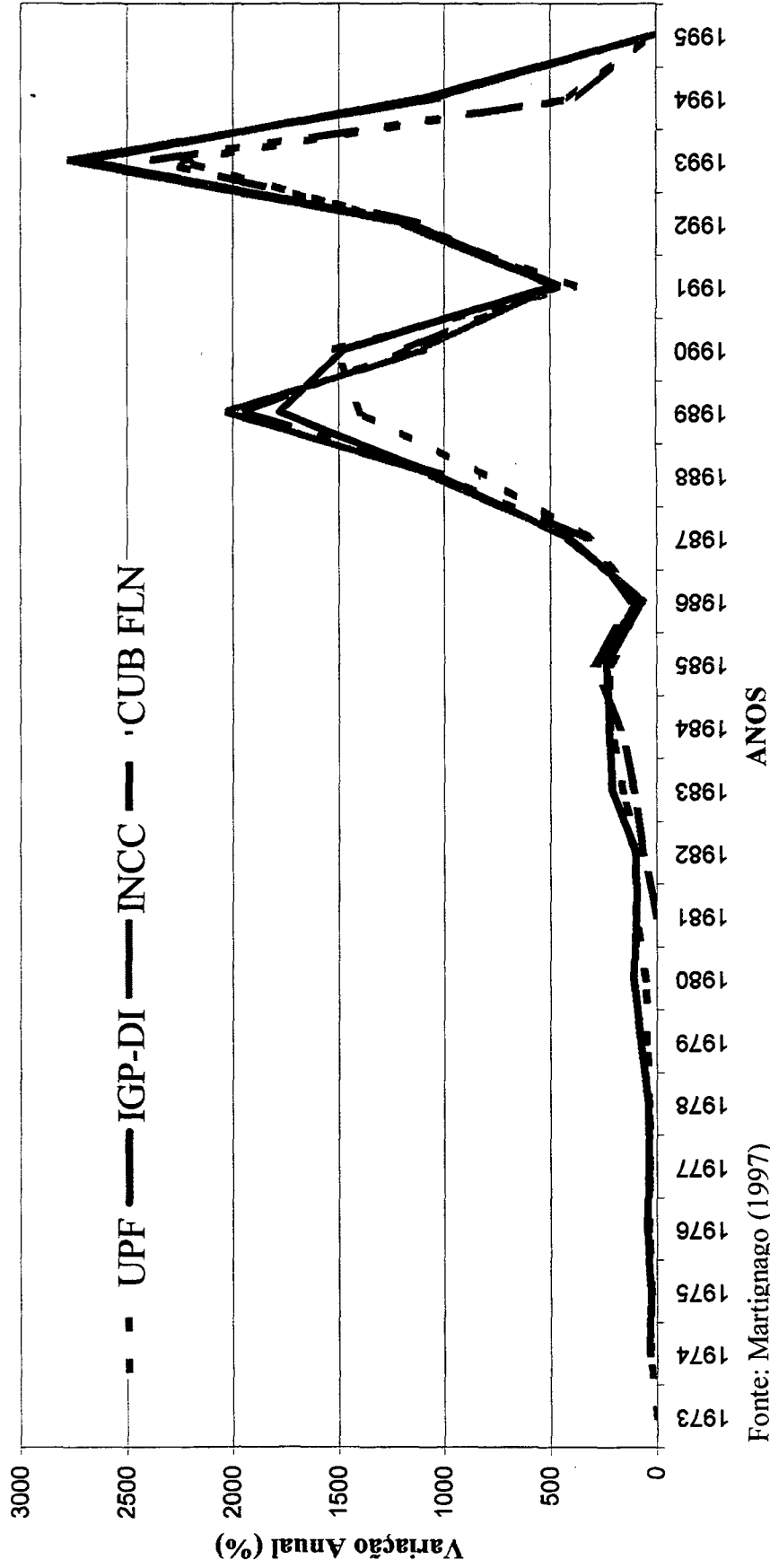
ANOS

Fonte: Baer (1996)



# Gráfico A-8

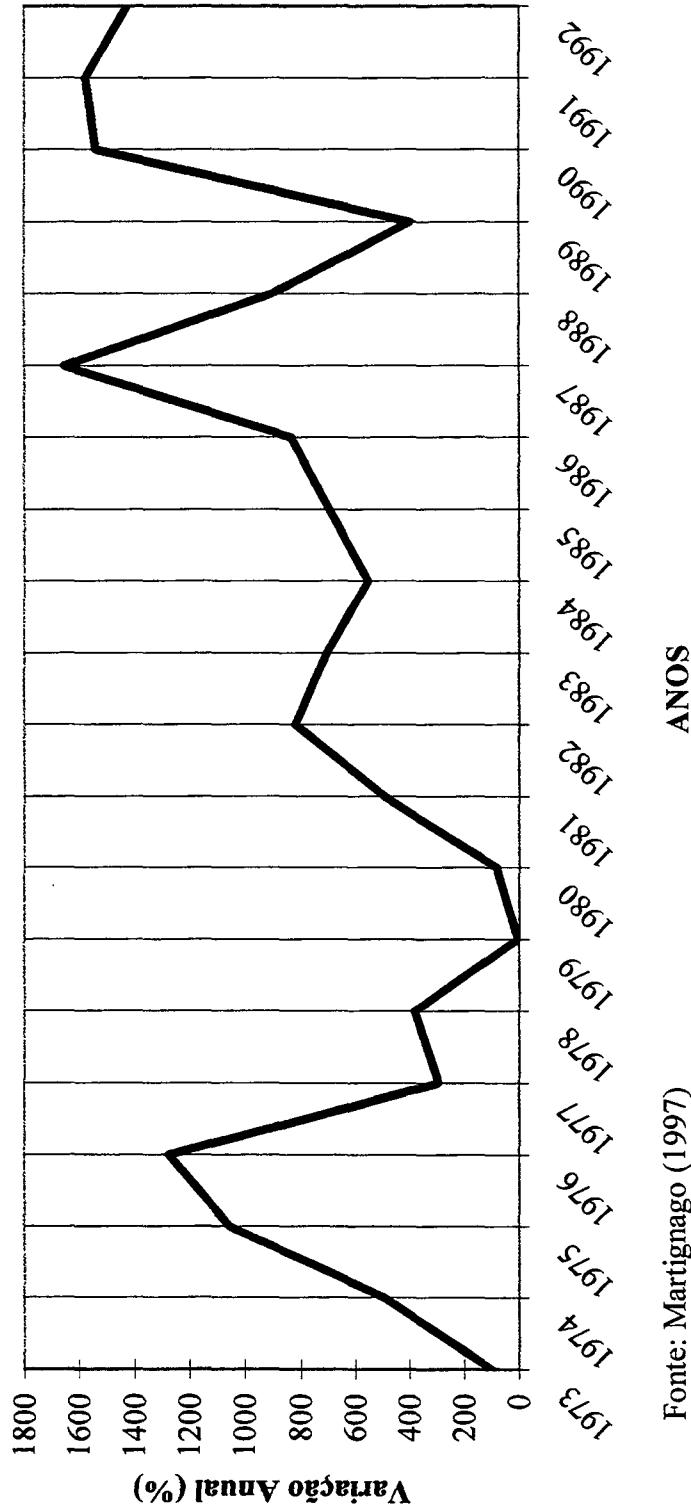
**INDICADORES SETORIAIS E ECONÔMICOS**  
**Evolução Comparativa da UPF, IGP-DI, INCC e CUB (Florianópolis)**



Fonte: Martignago (1997)

# Gráfico A-9

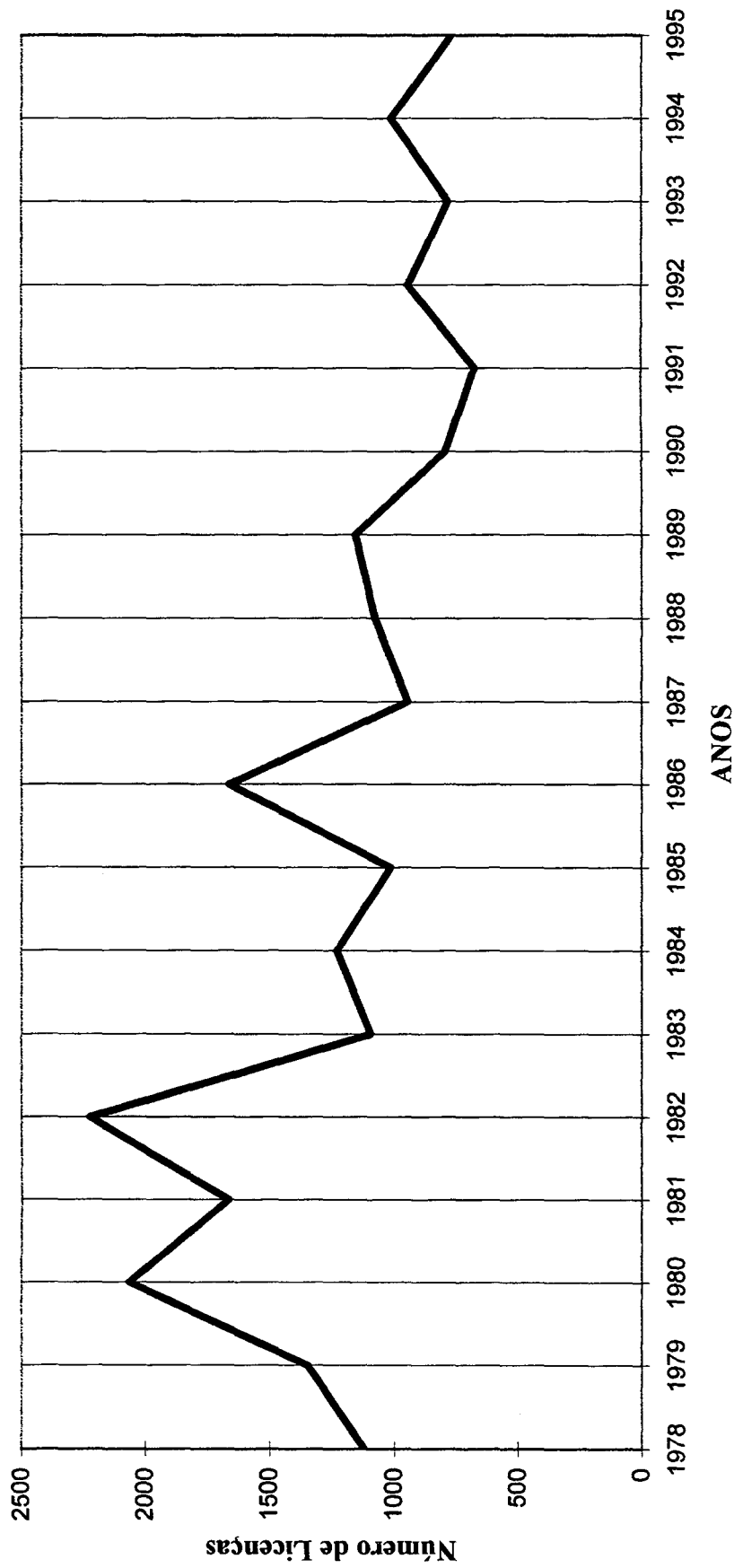
**NÍVEL DE ATIVIDADE DA ICCSE EM FLORIANÓPOLIS**  
**Variação do nível de financiamento (montante) via CEF/SBPE para o**  
**município de Florianópolis entre 1974 e 1992**



Fonte: Martignago (1997)

# Gráfico A-10

**NÍVEL DE ATIVIDADE DA ICCSE EM FLORIANÓPOLIS**  
**Número de Licenças para Construção**

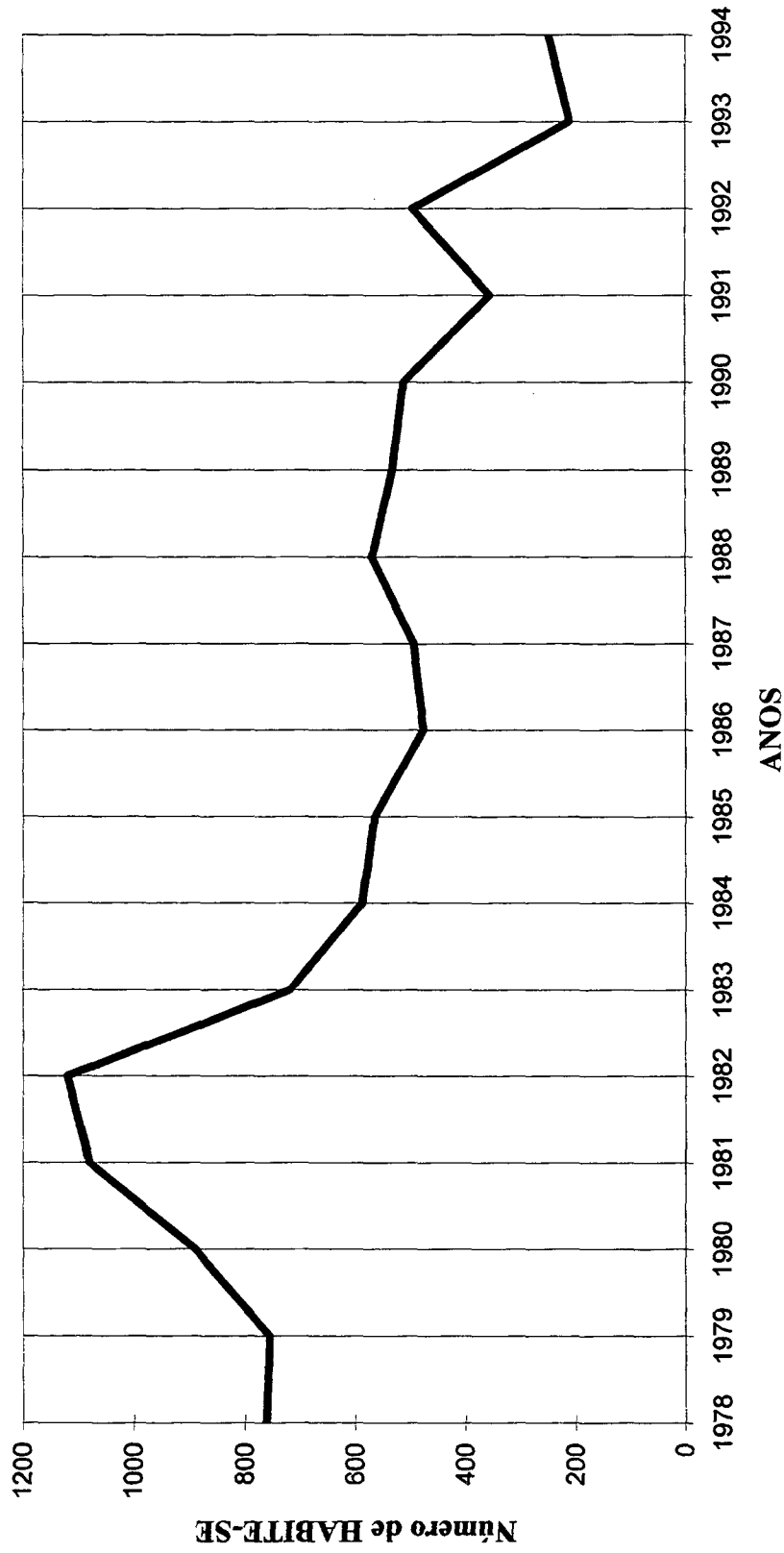


Fonte: Martignago (1997)

\*

# Gráfico A-11

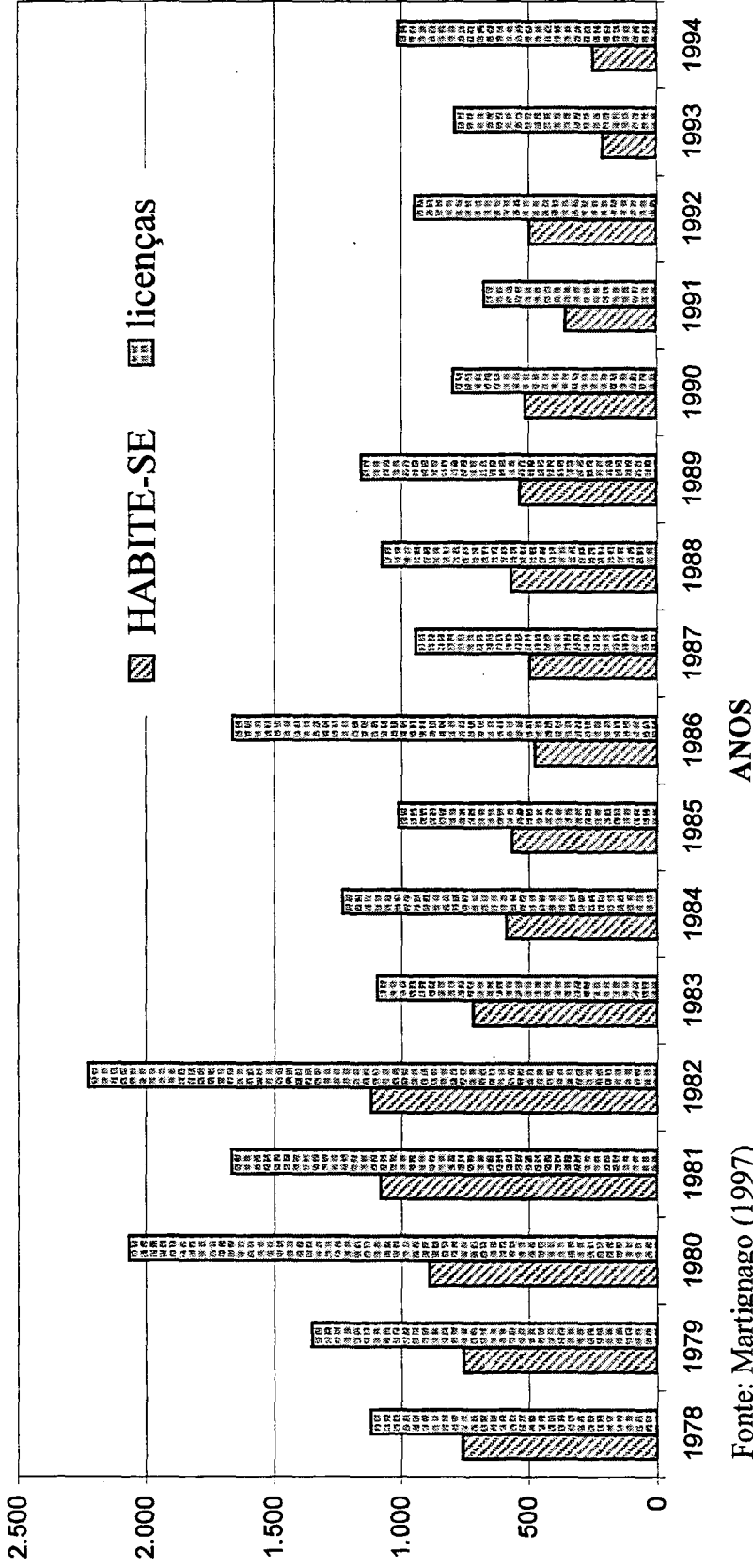
## NÍVEL DE ATIVIDADE DA ICCSE EM FLORIANÓPOLIS Número de HABITE-SE Concedidos em Florianópolis



Fonte: Martignago (1997)

# Gráfico A-12

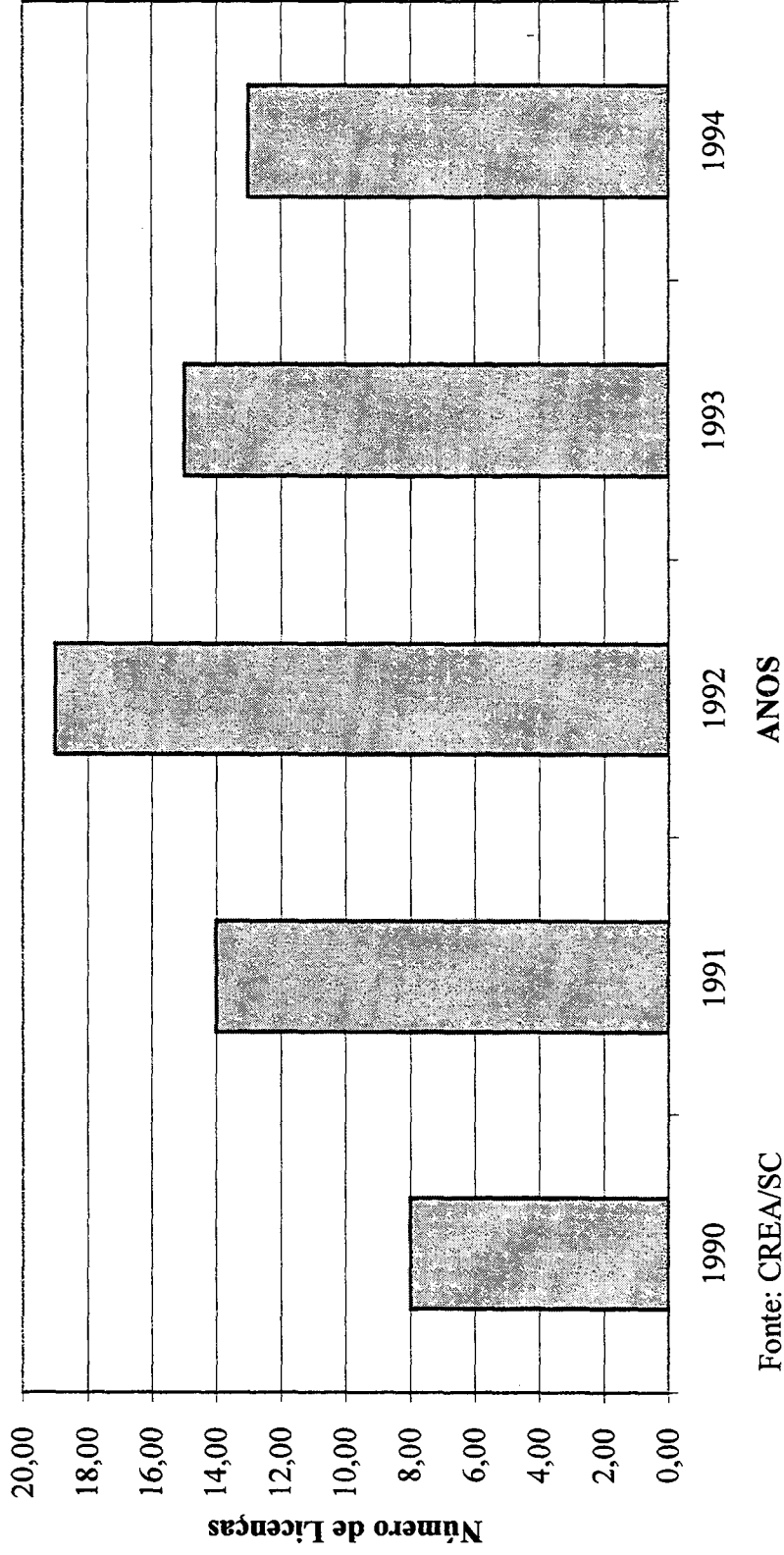
## NÍVEL DE ATIVIDADE DA ICCSE EM FLORIANÓPOLIS Evolução Comparativa do Número de HABITE-SE e Licenças



Fonte: Martignago (1997)

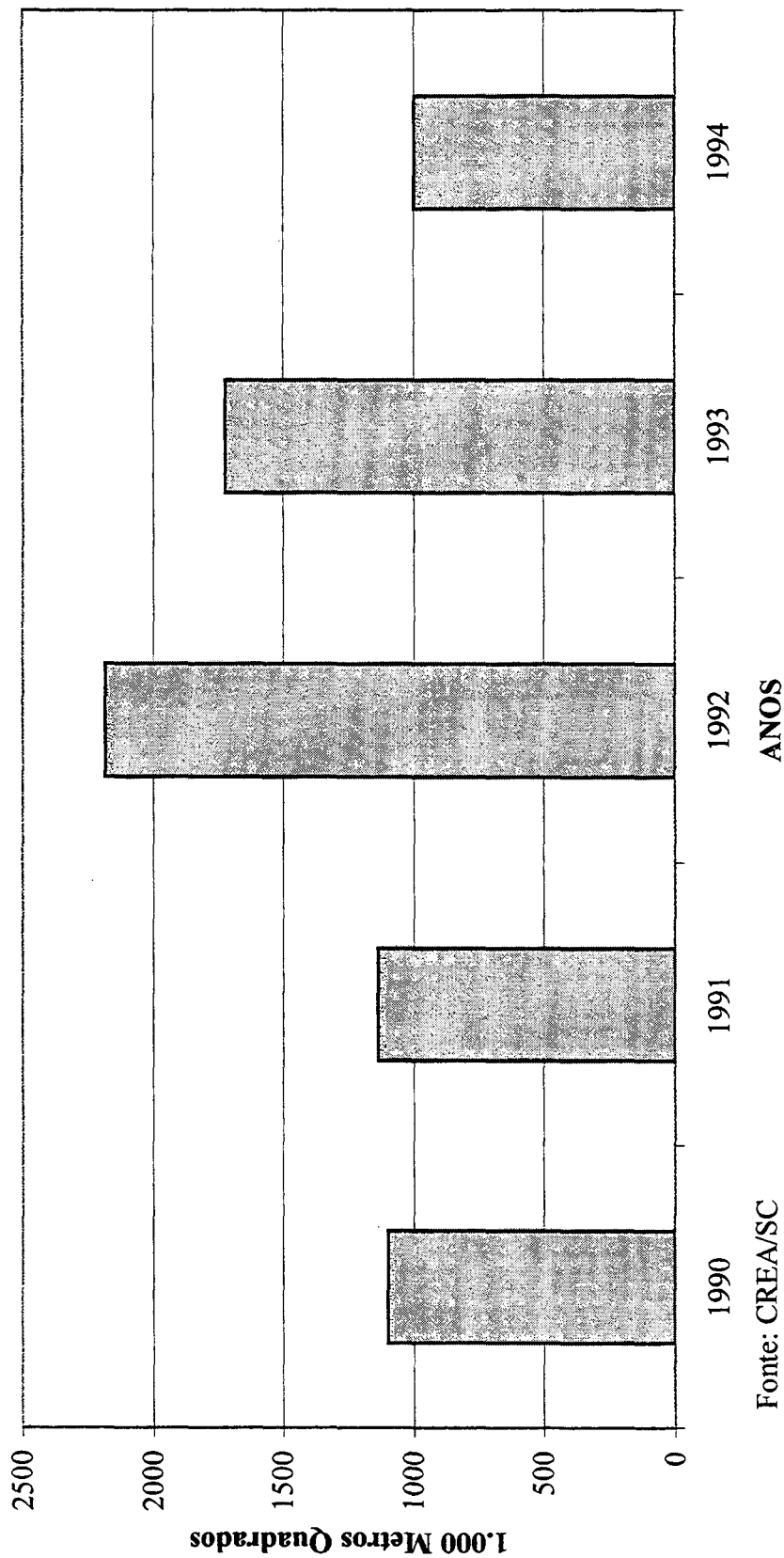
# Gráfico A-13

## NÍVEL DE ATIVIDADE DA ICCSE EM FLORIANÓPOLIS Evolução do Número de Licenças para Construção de Hotéis



# Gráfico A-14

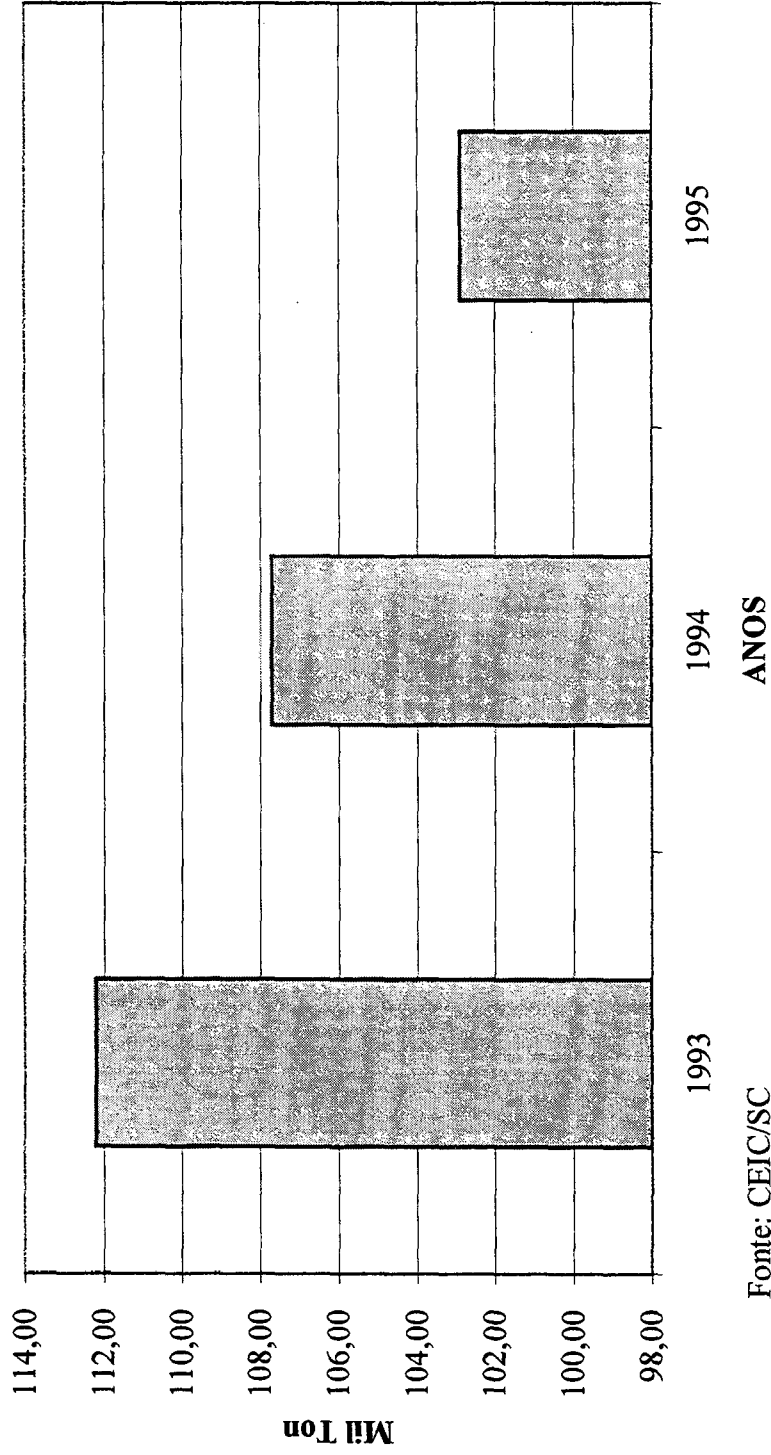
## NÍVEL DE ATIVIDADE DA ICCSE EM FLORIANÓPOLIS Licenças para construção



Fonte: CREA/SC

# Gráfico A-15

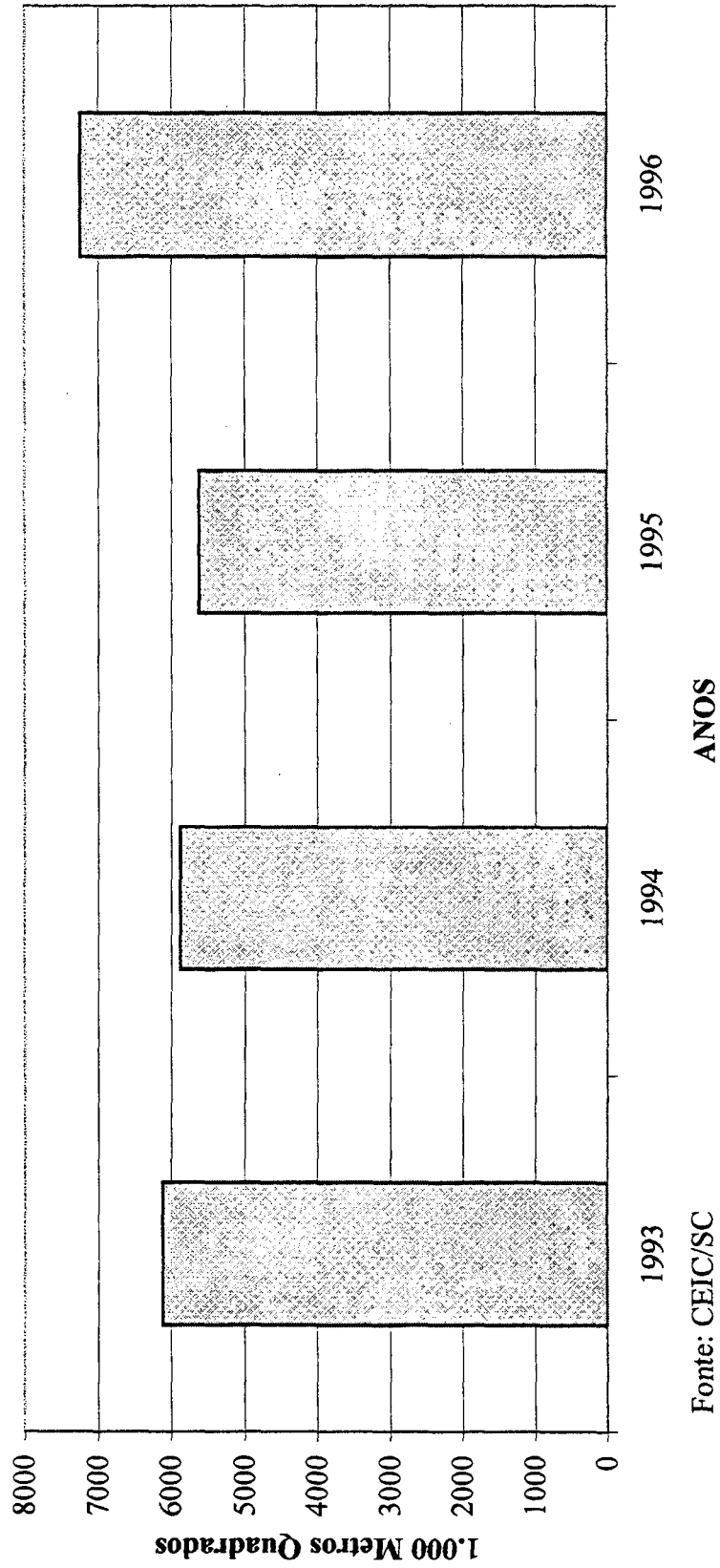
## NÍVEL DE ATIVIDADE DA ICCSE EM FLORIANÓPLIS Consumo de Cimento





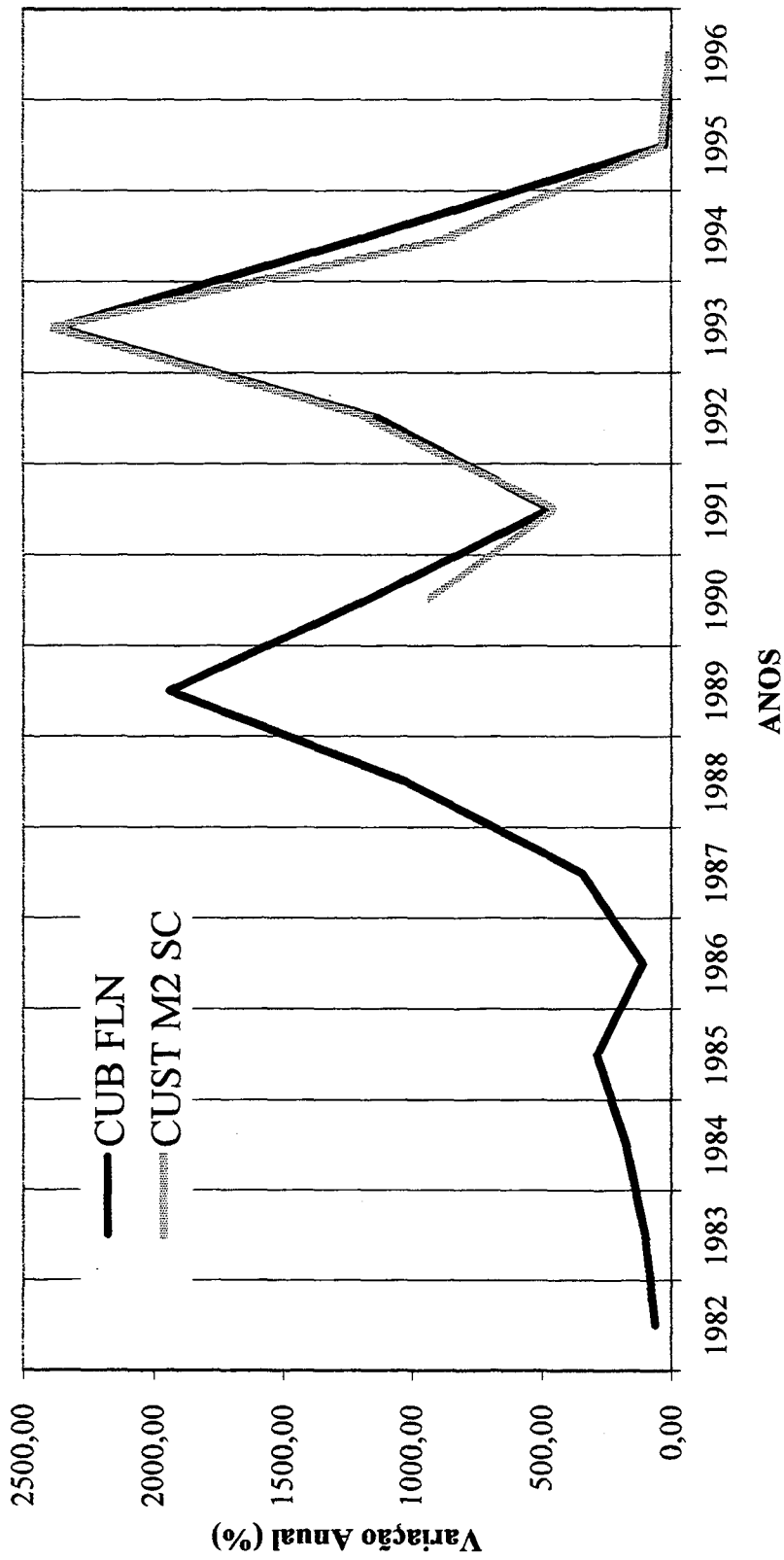
# Gráfico A-16

## NÍVEL DE ATIVIDADE DA ICCSE EM SANTA CATARINA Evolução da Quantidade de m<sup>2</sup> Construído



# Gráfico A-17

**CUSTO DA ICCSE EM FLORIANÓPOLIS**  
**Comparação do CUB com o Custo do Metro Quadrado - SC (IBGE)**



Fonte: SINDUSCON/FL e SINAPI/IBGE