

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

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO MULTI-CASO NA INDÚSTRIA DA
CONSTRUÇÃO CIVIL – SETOR DE EDIFICAÇÕES**

CARLOS RICARDO ROSSETTO

**FLOREANÓPOLIS
ABRIL DE 1998**

ROSSETTO, Carlos Ricardo. *Adaptação Estratégica Organizacional: Um Estudo Multi-caso na Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações*. Florianópolis, 1998. 193f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Cristiano José Castro de Almeida Cunha
Defesa: 27/04/98

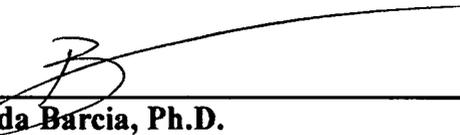
Estudo multi-caso do processo de [adaptação estratégica organizacional] na [Indústria da Construção Civil] – Setor de Edificações analisando as principais [mudanças estratégicas] das empresas estudadas. Proposta de um modelo de formulação estratégica considerando os principais [*stakeholders*] que influenciaram a definição das [estratégias organizacionais].

**A maior missão de um homem
É dar à luz a si mesmo,
É tornar-se aquilo que ele
É potencialmente**

Erich Fromm

ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO MULTI-CASO NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL – SETOR DE EDIFICAÇÕES

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutor, 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.

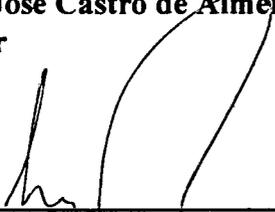


Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador

Banca Examinadora:



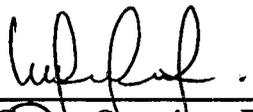
Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer pol.
Orientador



Luiz Fernando Mählmann Heineck, Ph. D.
Membro



Carlos Torres Formoso, Ph. D
Membro



Cosmo Severiano Filho, Dr.
Membro



Roberto de Oliveira, Ph. D.
Membro

CARLOS RICARDO ROSSETTO

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO MULTI-CASO NA INDÚSTRIA DA
CONSTRUÇÃO CIVIL – SETOR DE EDIFICAÇÕES**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de
Doutor em Engenharia de Produção, sob a orientação do Professor Cristiano José
Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.**

FLORIANÓPOLIS, ABRIL DE 1998

**Ao meu Pai - Plínio Rossetto (In
Memorian) e minha Mãe - Joaquina
Borella Rossetto, que, com seu amor,
me possibilitaram a dádiva da
existência.**

A Adriana por seu amor, compreensão, paciência e, principalmente, apoio em várias madrugadas, fatores decisivos na concretização de mais esta etapa vencida.

Ao Rodrigo e a Carolina, pela sensibilidade e amor que fazem com que eu jamais desista de buscar, a cada dia, objetivos ambiciosos.

**A vocês três, razões da minha vida,
MUITO OBRIGADO!**

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Cristiano Cunha, que na qualidade de meu orientador, foi um grande amigo e mestre, possibilitando, com sua capacidade, a partir dos conhecimentos transmitidos, a elaboração desta tese;

Ao Professor Ph.D Luiz Fernando Heineck, pelo incentivo e ajuda valiosa;

Aos colegas do Doutorado, principalmente ao Carlos Henrique, Marcelo Farid, Graciella Martignago e Rodrigo Bandeira de Mello, que com suas amizades e companheirismo, amenizaram e ajudaram a ultrapassar muitos momentos difíceis;

A todos os companheiros do NEST, especialmente ao amigo Deógenes, que sempre foi incansável nas diversas ocasiões que dele precisei;

Aos grandes amigos do condomínio Oxford, que ajudaram a minha família e a mim, sempre que deles necessitávamos, tornando inesquecível estes poucos cinco anos que passamos em Florianópolis, mas que jamais esqueceremos;

Ao Anderson, pela sua presteza e ajuda, importantes para a realização desse trabalho;

À Dona Alzira, que não mediu esforços para que meus filhos não ficassem desamparados nos momentos finais desta tese;

Aos funcionários do Pós-Graduação de Engenharia de Produção e de todas as pessoas que de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização desta tese;

Às empresas que colaboraram com este trabalho, e que sem elas, seria impossível fazê-lo, nas pessoas de seus Diretores, mostrando que não podemos desanimar pois ainda existem empresários de grande visão;

À Universidade de Passo Fundo, na pessoa do Diretor da Faculdade de Economia e Administração (FEA), Professor Acioly Rösing e do Coordenador do Curso de Administração, Professor Paulo Simor, pelo incentivo, seja no suporte institucional, seja nas palavras de apoio quando da realização desta tese;

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de desenvolver esta tese e evoluir como professor e ser humano;

À CAPES, pelo apoio financeiro.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	iii
LISTA DE QUADROS.....	v
LISTA DE TABELAS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
LISTA DE SIGLAS.....	ix
RESUMO.....	xi
ABSTRACT.....	xiii
CAPÍTULO I	
INTRODUÇÃO.....	1
1.1 PROPOSTA DO ESTUDO.....	3
1.2 OBJETIVOS.....	3
1.3 CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	4
1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	5
CAPÍTULO II	
METODOLOGIA.....	6
2.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	7
2.2 QUESTÕES DE PESQUISA.....	7
2.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	8
2.4 DESIGN E PERSPECTIVAS DA PESQUISA.....	9
2.5 PARTICIPANTES.....	12
2.6 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	13
2.6.1 Tipos de Dados Utilizados.....	13
2.6.2 Coleta de Dados.....	14
2.6.3 Análise dos Dados.....	15
2.7 CONFIABILIDADE DOS DADOS.....	17
CAPÍTULO III	
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	19
3.1 ORGANIZAÇÕES.....	19
3.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	20
3.3 ESTRATÉGIA.....	22
3.3.1 Estratégia como um Plano e um Padrão.....	23
3.4 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	24
3.4.1 Perspectivas para Análise da Adaptação Estratégica.....	25
a. Visão Determinista.....	25
b. Visão Voluntarista.....	27
3.5 MUDANÇA ESTRATÉGICA.....	29
3.5.1 Definição de Mudança Estratégica.....	30

3.5.2 O Processo, o Contexto e o Conteúdo da Mudança.....	30
a. O Processo da Mudança.....	31
b. O Contexto da Mudança.....	35
c. O Conteúdo da Mudança.....	38
CAPÍTULO IV	
CAMPO ORGANIZACIONAL DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	39
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	39
4.1.1 Caracterização do Sub-Sector Edificações.....	42
4.1.2 O Campo Organizacional Objetivo da ICC- Nacional.....	44
4.1.3 O Campo Organizacional Objetivo da ICC – Florianópolis.....	68
CAPÍTULO V	
O ESTUDO DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	77
5.1 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO GRUPO ALMEIDA PEDROSO ATÉ 1997: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICO-INTERPRETATIVA.....	77
5.1.1 Situação Atual da Empresa.....	77
5.1.2 Fases do Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Almeida Pedroso.....	78
5.1.3 Modelo de Formulação de Estratégia do Grupo Almeida Pedroso.....	104
5.1.4 O Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Almeida Pedroso.....	108
5.2 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA PLANEL ATÉ 1997: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICO-INTERPRETATIVA.....	111
5.2.1 Fases do Processo de Adaptação Estratégica da Planel Engenharia e Construções Ltda (PECL).....	111
5.2.2 Modelo de Formulação de Estratégia da Planel Engenharia e Construções Ltda.....	138
5.2.3 O Processo de Adaptação Estratégica da Planel Engenharia e Construções Ltda.....	141
5.3 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO GRUPO MAGNO MARTINS ATÉ 1995: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICO-INTERPRETATIVA.....	144
5.3.1 Situação Atual da Empresa.....	144
5.3.2 Fases do Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Magno Martins.....	144
5.3.3 Modelo de Formulação de Estratégia do Grupo Magno Martins.....	169
5.3.4 O Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Magno Martins.....	172
CAPÍTULO VI	
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	176
6.1 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DE TRÊS EMPRESAS DA ICCSE DE FLORIANÓPOLIS.....	175
6.2 MODELO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE TRÊS EMPRESAS DA ICCSE DE FLORIANÓPOLIS.....	177
6.3 O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE TRÊS EMPRESAS DA ICCSE EM FLORIANÓPOLIS.....	178
6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	182
6.5 RECOMENDAÇÕES.....	182
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	184

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 – Formas Básicas de Estratégia.....	24
Figura 3.2 – Modelo de Estudo do Processo de Mudança Estratégica.....	31
Figura 3.3 – Modelo do Equilíbrio Pontuado.....	34
Figura 4.1 – Esquema de funcionamento do SFI.....	67
Figura 5.1 – Estrutura Organizacional Atual da Holding do Grupo Almeida Pedroso.....	78
Figura 5.2 – <i>Stakeholders</i> do período Estratégico 1. Entrada na Construção Civil e Busca de Novos Mercados 1979-1984.....	84
Figura 5.3 – Estrutura Organizacional da CAPL de 1985 a 1991.....	87
Figura 5.4 – Estrutura Organizacional da CAPL em 1992	89
Figura 5.5 – <i>Stakeholders</i> do Período Estratégico 2 – Reorientação Estratégica (1985-1991)	91
Figura 5.6 – Estrutura Organizacional da CAPL em 1994	96
Figura 5.7 – <i>Stakeholders</i> do Período Estratégico 3 – Novo Posicionamento de Mercado (1992-1995)	98
Figura 5.8 – <i>Stakeholders</i> do Período Estratégico 4 – Reestruturação Organizacional (1996-1997)	102
Figura 5.9 – Modelo de Formulação estratégica do Grupo Almeida Pedroso em Ambiente Turbulento e Forte Influência Governamental	107
Figura 5.10 – Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Almeida Pedroso ...	110
Figura 5.11 – <i>Stakeholders</i> do Período Estratégico 1 – Criação e Impulso da PECL (1983-1986)	118
Figura 5.12 – <i>Stakeholders</i> do Período Estratégico 2 – Diversificação e Desenvolvimento de Mercado (1987-1991)	127
Figura 5.13 – <i>Stakeholders</i> do Período Estratégico 3 – Consolidação de um Novo Regime Construtivo (1987-1992)	132
Figura 5.14 – <i>Stakeholders</i> do Período Estratégico 4 – Reestruturação Operacional (1996-1997)	136
Figura 5.15 – Modelo de Formulação Estratégica da PECL em Ambiente Turbulento e com Forte Influência Governamental	140

	x
Figura 5.16 – Processo de Adaptação estratégica da PECL	143
Figura 5.17 – Stakeholders do Período Estratégico 1 – Entrada e Consolidação no Mercado da ICCSE (1982-1986)	149
Figura 5.18 – Stakeholders do Período Estratégico 2 – Busca de Novos Mercados (1987-1991)	157
Figura 5.19 – Estrutura Organizacional da Magno Martins após 1992	161
Figura 5.20 – Stakeholders do Período Estratégico 3 – Reposicionamento Organizacional (1992-1994)	164
Figura 5.21 – Stakeholders do Período Estratégico 4 – Busca da Competitividade (1995-1996)	167
Figura 5.22 – Modelo de Formulação Estratégica do Grupo Magno Martins em Ambiente Turbulento e com Forte Influência Governamental	171
Figura 5.23 – Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Magno Martins	174
Figura 5.24 – Modelo de Formulação Estratégica das Três Empresas Estudadas, em Ambiente Turbulento e com Forte Influência Governamental	180

LISTA DE QUADROS

Quadro 4.1 – Evolução da População do Município de Florianópolis.....	68
.....	
Quadro 4.2 – Alterações na Legislação Urbana, por Decretos e Leis, ao Ano e por Gestões Municipais, Florianópolis (SC) (1976-1992)	74
Quadro 5.1 – Eventos Críticos do Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Almeida Pedroso	79
Quadro 5.2 – Períodos estratégicos do Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Almeida Pedroso	79
Quadro 5.3 – Resumo do Ambiente Geral, Específico, Subjetivo, Eventos e Estratégias do Período estratégico 1	85
Quadro 5.4 – Resumo do Ambiente Geral, Específico, Subjetivo, Eventos e Estratégias do Período estratégico 2	92
Quadro 5.5 – Resumo do Ambiente Geral, Específico, Subjetivo, Eventos e Estratégias do Período estratégico 3	99
Quadro 5.6 – Resumo do Ambiente Geral, Específico, Subjetivo, Eventos e Estratégias do Período estratégico 4	103
Quadro 5.7 – Eventos Críticos do Processo de Adaptação Estratégica da PECL	111
Quadro 5.8 - Lista de Obras Executadas pela PEDL (1983/1996)	112
Quadro 5.9 - Períodos Estratégicos do Processo de Adaptação Estratégica da PECL	113
Quadro 5.10 – Resumo do Ambiente Geral, Específico, Subjetivo, Eventos e Estratégias do Período estratégico 1	119
Quadro 5.11 – Resumo do Ambiente Geral, Específico, Subjetivo, Eventos e Estratégias do Período estratégico 2	128
Quadro 5.12 – Resumo do Ambiente Geral, Específico, Subjetivo, Eventos e Estratégias do Período estratégico 3	133
Quadro 5.13 – Resumo do Ambiente Geral, Específico, Subjetivo, Eventos e Estratégias do Período estratégico 4	137
Quadro 5.14 – Lançamentos da Construtora Magno Martins no Período 1982-1995	145
Quadro 5.15 – Eventos Críticos do Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Magno Martins	146
Quadro 5.16 – Períodos Estratégicos do Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Magno Martins	146
Quadro 5.17 – Resumo do Ambiente Geral, Específico, Subjetivo, Eventos e Estratégias do Período estratégico 1	150
Quadro 5.18 – Resumo do Ambiente Geral, Específico, Subjetivo, Eventos e Estratégias do Período estratégico 2	158
Quadro 5.19 – Resumo do Ambiente Geral, Específico, Subjetivo, Eventos e Estratégias do Período estratégico 3	165

Quadro 5.20 – Resumo do Ambiente Geral, Específico, Subjetivo, Eventos e Estratégias do Período estratégico 4	168
Quadro 6.1 – Comportamento Estratégico das Empresas Estudadas.	181

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 – Participação do PIC da ICC no PIB Nacional	40
Gráfico 4.2 – Comportamento do PIB Nacional e do PIB da ICC	43
Gráfico 4.3 – Participação dos Investimentos Públicos no PIB Nacional	47
Gráfico 4.4 – IGPD _i em 12 meses (1972-1986)	49
Gráfico 4.5 – Unidades Habitacionais Lançadas no Estado de São Paulo (1977-1994)	51
Gráfico 4.6 - Financiamentos Concedidos pelo SBPE e pelo FGTS, no País em Número de Unidades (1974-1996)	52
Gráfico 4.7 – Financiamentos Concedidos pela CEF em Reais (1986-1995) .	53
Gráfico 4.8 – Taxa de Desemprego Aberto (1983-1996)	53
Gráfico 4.9 – Índice de Empregos (Ano de 1994 = 100)	55
Gráfico 4.10 - Rendimento Médio Real dos Empregos com Carteira Assinada	55
Gráfico 4.11 – Variação Percentual da UPC e do CUB Nacional (1974- 1992)	57
Gráfico 4.12 – Índices do IGP-di e do IPC-FIPE (em 12 meses) (1974-1995)	60
Gráfico 4.13 – Tipo de Financiamento em 1995	65
Gráfico 4.14 – Tipo de Financiamento em 1996	66
Gráfico 4.15 – Financiamentos Concedidos pela CEF para Florianópolis em UPF (1973-1992)	71
Gráfico 4.16 – Área Total de Habite-se Concedidos por ano, no Município de Florianópolis (1978-1995)	71
Gráfico 4.17 – Licenças para Construção Concedidas na Cidade de Florianópolis, em Metros Quadrados (1973-1995)	73
Gráfico 4.18 – Tendência de Verticalização da Cidade de Florianópolis – m ² /n. de Habite-se (1978-1994)	75

LISTA DE SIGLAS

- APAPL** – Almeida Pedroso Administração e Participações LTDA
APCCL – Almeida Pedroso Componentes Construtivos LTDA
APECL – Almeida Pedroso Engenharia e Construções LTDA
BACEN – Banco Central do Brasil
BADESC – Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina
BNDS – Banco Nacional de Desenvolvimento Social
BNH – Banco Nacional da Habitação
CAPL – Construtora Almeida Pedroso LTDA
CASAN – Companhia de Água e Saneamento do Estado de Santa Catarina
CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CDB – Certificado de Depósitos Bancários
CEISA – Construções e Empreendimentos Imobiliários S. A.
CELESC – Centrais Elétricas do Estado de Santa Catarina
CML – Construtora Meridiana LTDA
CMM – Conselho Monetário Nacional
COHAB – Cooperativa Habitacional
CP – Caderneta de Poupança
CTE – Centro de Tecnologia em Edificações
CUB – Custo Unitário Básico
EEL – Emecon Engenharia LTDA
ELETROSUL – Centrais Elétricas da Região Sul
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
FII – Fundo de Investimento imobiliário
FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICC – Indústria da Construção Civil
ICCSE – Indústria da Construção Civil Setor Edificações
IGP-DI – Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna
INCC – Índice Nacional da Construção Civil

INOCOOP - Instituto de Organizações de Cooperativas Habitacionais

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas

LP – Longo Prazo

MP – Medida Provisória

NEST – Núcleo de Estudos Estratégicos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

OTN – Obrigações do Tesouro Nacional

PECL – Planel Engenharia e Construções LTDA

PES – Plano de Equivalência Salarial

PIB – Produto Interno Bruto

PIC – Programa Integrado de Construção

PND – Plano Nacional de desenvolvimento

PPCL - Pesqueira Pioneira da Costa LTDA

PREVISC – Sociedade de Previdência Complementar do Sistema FIESC

SBPE – Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo

SE – Setor Edificações

SEBRAE – Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa

SENAI – Serviço Nacional da Indústria

SFH – Sistema Financeiro Habitacional

SFI – Sistema Financeiro Imobiliário

SINDUSCON – Sindicato da Indústria da Construção Civil

UDESC – Universidade do Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UPC – Unidade Padrão de Capital

UPF – Unidade Padrão de Financiamento

URV – Unidade Referencial de Valor

RESUMO

O estudo do processo de adaptação estratégica organizacional, nos últimos tempos, tem crescido de importância tanto na academia como no meio empresarial, pois possibilita explicar e compreender como os executivos das empresas formulam suas estratégias em um ambiente turbulento e com forte influência governamental.

Esta pesquisa teve como objetivo descrever, através de um estudo multi-caso, como três empresas da Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações (ICCSE), situadas na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, como elas adaptam-se em um ambiente caracterizado por forte turbulência e influência governamental.

Para tanto, este estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa qualitativa, utilizando a metodologia de Pettigrew (1987) e suas três dimensões estratégicas: contexto, conteúdo e o processo. Ao mesmo tempo que teve o caráter qualitativo (Lüdke e André, 1986; Triviños, 1992), e contextualista (Pettigrew, 1987), utilizou-se também a visão longitudinal e histórica (Kimberly, 1976, Salama, 1992).

O estudo multi-caso considerou a história das empresas, definindo seus eventos críticos e, a partir deles, caracterizou seus períodos estratégicos através da metodologia de Miles e Huberman (1984), utilizando também a metodologia de Glaser e Straus (1967), conjuntamente com a de Mintzberg e McHugh (1985).

Após a definição dos períodos estratégicos, analisou-se os principais stakeholders do processo de adaptação estratégica das empresas e formalizou-se um modelo para explicar como ocorreu a formulação das estratégias nas empresas da Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações. O que constatou-se é que os governos, em todos os seus níveis, têm forte influência neste processo, além de poder afirmar-se que existe a influência de outros *stakeholders* que altera-se de acordo com as condições do ambiente organizacional das empresas.

O processo de adaptação estratégico também foi analisado, através do modelo de Tushman e Romanelli (1985), podendo-se observar que na maioria das vezes, o processo é incremental, intercambiado por mudanças revolucionárias, provocadas, principalmente, pelos planos econômicos do governo federal.

Por fim, pode-se concluir que as mudanças estratégicas são influenciadas fortemente pelo líder, surgindo de uma forma emergente, ou seja, sem um planejamento formal e que os *stakeholders* têm forte influência neste processo de tomada de decisão.

Desta forma, esta pesquisa contribui de forma significativa para os estudos que visem esclarecer como as empresas, da Indústria da Construção Civil – Setor de edificações, formulam suas estratégias.

ABSTRACT

The study of the process of organizational strategic adaptation, in the last years, has been growing in importance as much in the academic area as in the business area, because it allows to explain and to understand how the businessmen formulate their strategies in a turbulent surrounding and with a strong government influence .

This research had as objective to describe, through a multicase study, how three business firms of Civil Construction Industries - Building Sector, located in the city of Florianópolis, Santa Catarina State, adapt in a surrounding characterized by a strong turbulence and government influence.

So, this study was developed through a qualitative research, using the Pettigrew methodology (1987) and its three strategic dimensions: context, content and process. At the same time that it had a qualitative character (Lüdke and André, 1986; Triviños, 1992) and contextualist (Pettigrew, 1987), it was also used the longitudinal and historical vision (Kimberley, 1976, Salama, 1992).

The multicase study considered the history of the business firms, defining its critics events and, from them, characterized their strategic periods through the methodology of Miles and Huberman (1984), also using the methodology of Glaser and Straus (1967), connecting with Mintzberg and McHugh (1985).

After the definition of the strategics periods, the main stakeholders of the business firms strategic adaptation process were analized and a model to explain how the strategic formulation in the business firms of Civil Construction Industries - Building Sector - ocured, was formalized. What was evidenced is that the governments , in all their levels, have strong influence in this process, besides it can be affirmed that there is the influence of other stakeholders that alters according to the conditions of the business firms organizational surrounding.

The strategic adaptation process was also analized, through the model of Tushman and Romanelli (1985), which enabled us to observe that in the majority, the process is developed, interchanged by revolucionary changes, provoked, mainly, by the economics plans of the federal government.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Parece incontestável que o mundo está em constante transformação. Ocorrem mudanças na tecnologia, na estrutura social, mudam as necessidades das pessoas.

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

Três forças contribuíram para a construção desse novo paradigma (Hammer *apud* Mello, 1997):

- 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;
- a concorrência assume padrões diferentes formados por outras características além da disputa por preço, como qualidade, confiabilidade, velocidade e inovação. Assume também um escopo global, onde as empresas operam em um mercado mundial.
- 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.

A mudança passa a ser valorizada como algo necessário, e a estabilidade, muitas vezes é vista como se a organização estivesse perdendo competitividade.

A Indústria da Construção Civil - Setor de edificações (ICCSE), como diversos outros setores industriais, tem vivido estas mudanças nas últimas décadas. O ambiente tem sido caracterizado pela incerteza e intensa competição.

Como resultado disto, a perspectiva gerencial das organizações, inseridas nesta indústria, tem sido de moldar-se às novas circunstâncias, para acompanhar as transformações ocorridas no ambiente, isto é, implementar ações que se adequem às novas realidades. Isto vem induzindo profundas mudanças nas estratégias destas organizações, sendo que as mesmas foram vistas como requisito para a sobrevivência organizacional.

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 oitenta. 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.

Ashridge apud Fisher (1986) ressalta que, devido à mudança no ambiente da indústria da construção, a capacidade das construtoras lidarem com a variação da demanda para proporcionarem continuidade dos serviços era determinante para a sua sobrevivência.

O outro problema são as peculiaridades da ICCSE brasileira, e da própria ICC, que diferem bastante dos outros setores econômicos. Pode-se citar algumas peculiaridades: o subsetor edificações é marcado por um número muito grande de pequenas empresas (menos de 100 funcionários) e sem experiência em planejamento estratégico (Mello, 1996; 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.

Entretanto, as tentativas de adaptação por parte dos empresários são normalmente feitas de forma intuitiva e bastante aleatória não havendo estudos que busquem identificar padrões de comportamento ou variáveis influenciadoras, o que poderia fornecer subsídios e facilitar a tomada de decisão dos executivos.

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. Mais especificamente, mudanças estratégicas em nível corporativo, de negócio e cooperativo.

O presente estudo pretende então, determinar quais foram, como se desenvolveram e o que levou a ocorrerem estas mudanças estratégicas, dentro do processo de adaptação destas organizações da ICCSE.

Portanto, estudar quais foram estas mudanças, como elas ocorreram e o que levou as organizações, da ICCSE em Florianópolis as implementarem, é o maior desafio que este estudo propõe-se a pesquisar.

1.1 PROPOSTA DO ESTUDO

A Indústria da Construção Civil (ICC), segundo Formoso (1995), divide-se em três setores: Edificações, Construção Pesada e Montagem Industrial. Este estudo aborda o Setor de Edificações (SE).

Muito embora alguns trabalhos (Lansley, 1987; Tatum, 1988; Morrison, 1989; Nam e Tatum, 1989; Lansley e Riddick, 1991; Hensey, 1991; Gross, 1991; Betts e Ofori, 1992,1993,1994; Farah, 1992; Zaleski Neto, 1993; Werna, 1993; Fellows, 1993; Ofori, 1994; Yates, 1994) tenham sido realizados neste setor, nenhum têm se preocupado em analisar a influência do ambiente, através da percepção da coalizão dominante, sobre as mudanças estratégicas desenvolvidas pelas organizações ao longo do tempo.

Na intenção de preencher esta lacuna, a proposta deste estudo foi caracterizar o conteúdo, o contexto e o processo das mudanças estratégicas ocorridas dentro do processo de adaptação estratégica, de três¹ organizações do ICCSE, na cidade de Florianópolis.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é estudar o processo de adaptação estratégico organizacional de três empresas da Indústria da Construção Civil – Setor de edificações.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar onde a organização mudou, ou seja, quais foram as mudanças estratégicas efetivadas;

Identificar as condições nas quais a mudança ocorreu. Esta parte do estudo focaliza-se na descrição dos fatores contextuais, internos e externos, que influenciaram a mudança;

¹ A seleção dos casos é um aspecto importante quando se pretende gerar uma teoria. Eisenhardt (1989) discute a construção de teorias a partir da pesquisa de estudo de caso. Como mostra o autor, a partir dos trabalhos de Pettigrew; Harris e Sutton ; Gersick; Eisenhardt e Bourgeois apud Eisenhardt (1989), o número de casos delimitará os limites na generalização das descobertas. O pesquisador deve escolher o número de casos que lhe permita alcançar os resultados propostos pela pesquisa. Escolheu-se três, por existirem poucas organizações que tenham o tempo de vida necessário para a pesquisa, ou seja, quinze anos e por permitirem informações suficientes para descrição do processo de mudança estratégica.

Investigar o processo da mudança estratégica, para identificar a natureza das mudanças - magnitude e frequência, identificando os tipos de respostas que ocorreram através do tempo;

Descrever qual foi o comportamento estratégico das empresas estudadas;

Construir um modelo que permita explicar o processo de adaptação, levando em conta algumas características do ambiente empresarial brasileiro. Buscou-se, com isto, contribuir tanto para a literatura sobre adaptação estratégica como para o entendimento das estratégias que são implementadas na ICCSE.

1.3 CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A realidade empresarial com a qual se defrontam as organizações na ICCSE, mostra que estudos que descrevam como as organizações se posicionam frente aos seus ambientes, com o intuito de manterem-se competitivas, são oportunos. Esta importância salienta-se na medida em que não existem evidências que isto está sendo feito. A maioria dos estudos que se têm conhecimento, em outras indústrias, são *cross-sectorial*, deste modo, fornecendo poucos detalhes quanto à natureza ou o contexto mais amplo dentro da qual as mudanças estratégicas ocorrem (Miller e Friesen, 1982).

Focalizando o entendimento da mudança estratégica na ICCSE, através da análise longitudinal, buscou-se fornecer respostas necessárias às questões relativas às pressões ambientais; a natureza da mudança e as condições que a tornam possível; o papel da coalizão dominante e suas percepções do ambiente objetivo organizacional.

Além disso, os resultados deste estudo auxiliam os tomadores de decisão organizacional e também os legisladores. Para os primeiros, ela fornece uma perspectiva histórica para avaliar o comportamento organizacional e estratégico e uma estrutura para entender a natureza e o processo da mudança estratégica. Com isto, eles podem perceber melhor as forças que provocam a inércia organizacional e as que desencadeiam a mudança e estarão melhor preparados para enfrentarem os desafios do ambiente. Para os segundos, se a nível federal, estadual ou municipal, este trabalho enfatiza a importância de entender como a legislação criada pelos órgãos, nestas três esferas públicas, interferem no comportamento estratégico organizacional.

Em resumo, pode-se dizer que um estudo das mudanças que ocorreram dentro do processo de adaptação estratégica de três organizações da ICCSE, é de suma importância pois, a partir dele começar-se-á a entender como e por que as organizações deste setor respondem ao ambiente.

1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Para alcançar os objetivos anteriormente descritos, torna-se necessário limitar a natureza do estudo. Essas limitações são impostas pelo escopo e pelo desenho da pesquisa.

Em termos das limitações do escopo, o foco deste estudo é a mudança estratégica a nível organizacional. Isto significa que a revisão da literatura e todas as outras referências bibliográficas estão restritas a este limite. Somente estudos envolvendo os relacionamentos organização-estratégia e estratégia-ambiente são incluídos na literatura da adaptação estratégica, descartando-se, assim, a mudança a nível de indivíduo ou grupo.

Considerando as limitações do *design*, este estudo sofreu muitos dos problemas característicos da abordagem qualitativa. Sendo o autor, o principal pesquisador, o estudo tornou-se suscetível aos preconceitos desta pessoa. Precauções foram tomadas para minimizar este problema, mas isto deve ser considerado na interpretação das conclusões.

CAPÍTULO II

METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia que foi utilizada para a estudo das mudanças estratégicas na Indústria da Construção Civil - Setor de Edificação.

O estudo descreveu as mudanças estratégicas que ocorreram ao longo do período de 1980-97, segundo a percepção da coalizão dominante. Para tanto, empregou-se a abordagem qualitativa (Lüdke e André, 1986; Triviños, 1992).

Van Maanen (1979) afirma que a abordagem qualitativa não têm um significado preciso em qualquer ciência social. Ela é melhor descrita como um *guarda-chuva* cobrindo técnicas interpretativas que buscam descrever, decodificar, traduzir e dar significado aos termos de certos fenômenos, ocorrendo naturalmente no mundo social.

A abordagem qualitativa nas ciências sociais e humanas é usada em alternativa à intensa aplicação de métodos quantitativos de base positivista. A utilização de técnicas estatísticas e levantamentos para mensurar e interpretar os fenômenos sociais tem sido criticada como de validade apenas para um certo período de tempo, sem avaliar, verdadeiramente, opiniões e tendências sociais (Thiollent, 1985).

Este estudo a visa tratar os dados focalizando definições, significados e descrições, refinando-os e colocando-os em um contexto, e retratando-os em palavras, em vez de números. Desta forma, o pesquisador coletou dados sobre o fenômeno em estudo e trabalhou com eles de alguma maneira - organizou-os, e comparou-os com idéias, hipóteses e definições categóricas, como uma maneira de testá-los.

O que diferencia a abordagem qualitativa de outras formas de abordagem é a crença em que o ambiente no qual as pessoas encontram-se tem uma grande relevância sobre o que elas pensam e como elas agem. As ações devem ser interpretadas dentro destes contextos, ou seja, é clara a convicção de que as ações humanas são sensíveis ao contexto.

Triviños (1992) afirma que o ambiente, o contexto no qual os indivíduos realizam suas ações e desenvolvem seus modos fundamentais de vida, tem valor essencial para extrair das pessoas uma compreensão mais clara de suas atividades.

Mintzberg (1979) descreve sua jornada dentro da abordagem qualitativa, salientando sete temas básicos que formam a base para este estudo. Os sete temas básicos corroboram muito do que se tem dito sobre as diversas atividades que devem compor um

estudo denominado qualitativo: (1) tem que ser tão puramente descritivo quanto o pesquisador possa ser hábil para fazê-lo; (2) depende de metodologias simples; (3) tem de ser tão indutivo quanto possível; (4) tem de ser sistemático em natureza; (5) tem de ser mensurado em termos organizacionais reais; (6) tem de assegurar que os dados sistemáticos sejam suportados por dados obtidos nas entrevistas e; (7) tem de integrar diversos elementos organizacionais dentro de configurações de tipos ideais ou puros.

2.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A Indústria da Construção Civil - Setor de Edificação tem enfrentado, ao longo dos últimos anos, profundas transformações, exigindo de seus executivos capacidade para adaptarem suas organizações e seus produtos às oscilações do ambiente organizacional.

Baseado nesta dinâmica do ambiente organizacional e seu relacionamento com as organizações, definiu-se o seguinte problema de pesquisa:

Descrever e analisar, através da percepção da coalizão dominante das organizações, as mudanças estratégicas, no que se refere ao contexto, conteúdo e ao processo, ocorridas em três organizações pertencentes a Indústria da Construção Civil - Setor de Edificações (ICCSE), na cidade de Florianópolis - SC, entre os anos de 1980-1997, em um ambiente mutável e com forte influência governamental.

2.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Conforme Triviños (1992), os estudos devem incluir questões ou perguntas de pesquisa, ou seja, perguntas norteadoras acerca do que o pesquisador pretende esclarecer no estudo.

Este estudo focalizou-se na mudança estratégica organizacional e examinou o processo pelo qual ela aconteceu, através do tempo. Especialmente, ele investigou as mudanças na estratégia em termos de processo, contexto e conteúdo (Pettigrew, 1987).

Existem três questões básicas de pesquisa.

1. Quais foram as mudanças estratégicas ocorridas nas organizações estudadas no período 1980-1997?

1a. Quais foram as conexões do contexto interno e externo com as mudanças estratégicas?

1b. Quais foram os conteúdos das mudanças estratégicas?

1c. Como se desenvolveram os processos das mudanças estratégicas, em

termos de magnitude e frequência?

2. Quais eram as condições do ambiente objetivo no período estudado?

3. Qual era a percepção, pela coalizão dominante nas organizações, sobre este ambiente objetivo, ou seja, qual era o ambiente subjetivo?

3a. Havia diferenças nas percepções ambientais?

3b. Se havia diferenças, elas conduziram a decisões estratégicas diferentes ou não?

Na primeira questão, a suposição básica é aquela da mudança estratégica através do tempo. Portanto, pretende-se identificar as mudanças e sua conexão com o processo, contexto e conteúdo (Pettigrew, 1987).

A segunda questão volta-se para os aspectos objetivos do ambiente organizacional, descrevendo como se apresentava este ambiente no setor estudado. Esta pergunta é de fundamental importância, pois serviu como referencial nas análises do ambiente subjetivo, oriundo das percepções da coalizão dominante.

A terceira pergunta analisa as percepções que a coalizão dominante teve do ambiente objetivo, descrito na segunda pergunta, isto é, o ambiente subjetivo. Esta questão preocupou-se em observar como cada organização percebeu seu ambiente organizacional, e conseqüentemente, definiu suas estratégias.

2.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Além de ser difícil traçar os limites de qualquer objeto social, é difícil determinar a quantidade de informações necessárias sobre o objeto delimitado. Aqui o estudo passou a exigir do pesquisador habilidade superior à requerida nos demais tipos de delineamento. Como não existe limite inerente ou intrínseco ao objeto do estudo e os dados que se podem obter a seu respeito são infinitos, exigiu-se do pesquisador certa dose de intuição para perceber quais dados seriam suficientes para se chegar à compreensão do objeto como um todo (Gil, 1991).

A idéia da delimitação nas abordagens qualitativas é pertinente, até mesmo sob o ponto de vista da não generalização discriminada dos dados e resultados, como também quanto à objetivação dos rumos do estudo.

Portanto, o presente estudo delimita-se a três organizações do Setor de Edificações da Indústria da Construção Civil, situadas na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina.

2.4 DESIGN E PERSPECTIVAS DA PESQUISA

O presente estudo, trata de uma investigação que busca abrir caminho para a criação de uma teoria sobre o fenômeno estudado, por isso, como colocado por Nachimias e Nachimias (1987), enquadra-se na estratégia de pesquisa-então-teoria. O resultado final esperado são as proposições formuladas sobre o problema de pesquisa, a partir da análise dos dados levantados no estudo de caso.

A estrutura geral da pesquisa (Figura 2.1) define os passos a serem seguidos dentro da metodologia adotada para a mesma, o escopo do trabalho e a estrutura da revisão bibliográfica.

Uma ampla revisão da literatura feita por Pettigrew (1985), aponta que, salvo algumas exceções, (Berg; Kervasdoue e Kimberly apud Pettigrew, 1985), a maioria dos estudos sobre mudança é a-históricas, a-processuais e a-contextuais em caráter.

A maioria dos modelos até hoje apresentados para estudar a mudança estratégica baseia-se em estudos *cross-sectorial*, isto é, analisando a organização em um período curto de tempo, utilizando métodos quantitativos, desprezando a história da organização e buscando determinar somente o que mudou.

Esse enfoque acarreta deficiências analíticas nos estudos de mudança que têm a tendência de descrever as mudanças sem relacionar as condições antecedentes que devem ter influenciado suas implantações; e mais significativamente, a limitada tentativa para colocar os esforços da definição das mudanças no contexto das forças culturais e políticas dentro da organização, e as amplas forças econômicas e competitivas com as quais a organização deve operar.

A sugestão apresentada por Pettigrew (1985), para resolver as deficiências da literatura a respeito do estudo da mudança, é encorajar estudos que sejam contextualistas e processuais em caráter.

Existem, porém, poucos estudos sobre o processo de mudança que revelam algum tipo de preocupação com o caráter temporal e contextual. O que ocorre é o processo de mudança ser tratado como um episódio simples desligado de antecedentes ou eventos que lhe dão forma, significado e substância (Pettigrew et al., 1989).

Tais visões episódicas tratam as mudanças como se elas tivessem um claro início e fim, ao mesmo tempo que limitam os dados e o período de tempo a ser estudado, falham em fornecer dados sobre os mecanismos e processos através do qual as mudanças são criadas.

Deste modo, o presente estudo contemplou a abordagem contextualista, mas diferenciou-se dela em dois aspectos. São eles, o conceito de nível de análise e os próprios níveis de análise defendidos por Pettigrew (1987).

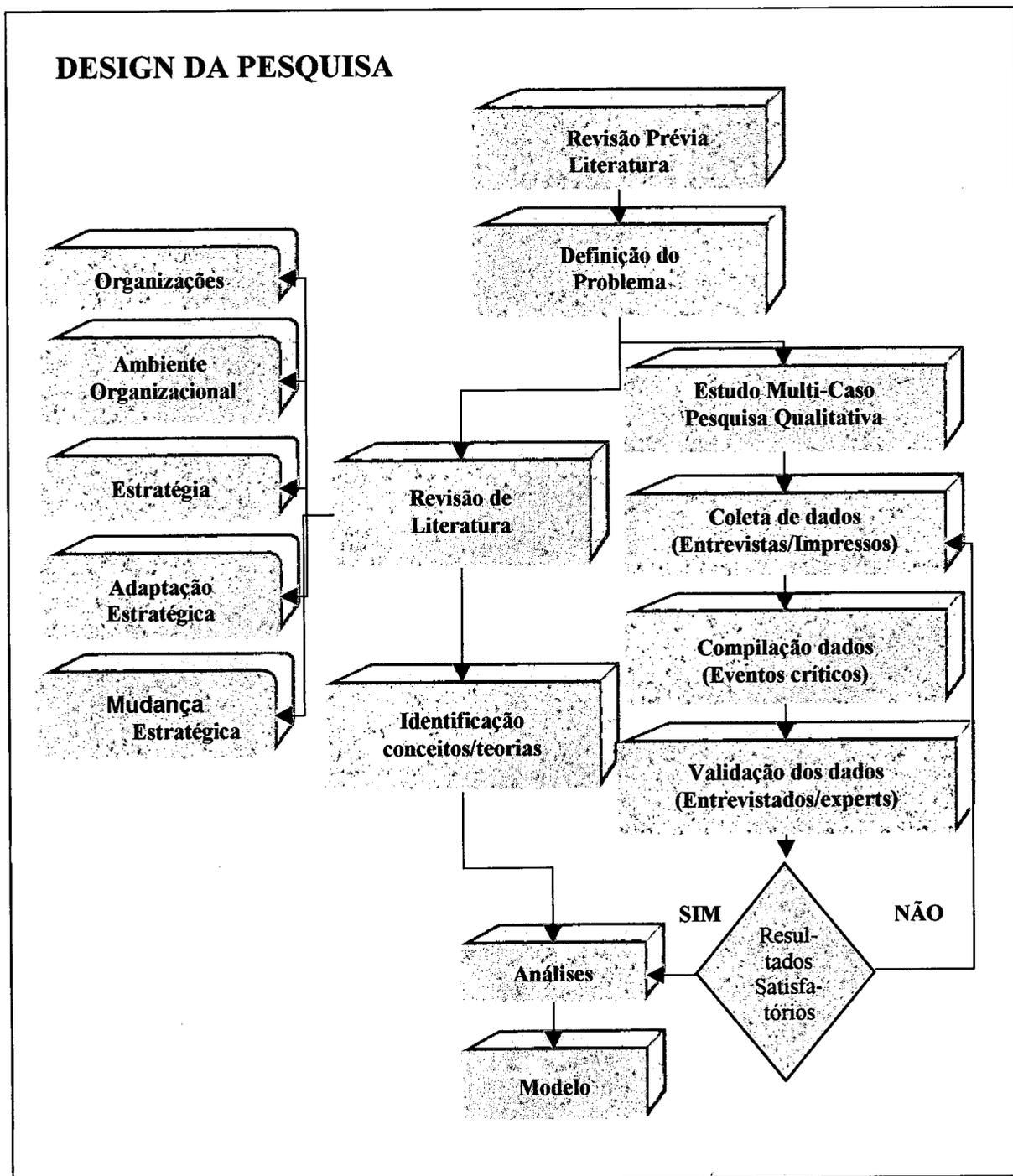


Figura 2.1 – Design da Pesquisa

Seguindo o raciocínio de Cunha (1996), o conceito de nível de análise proposto por Pettigrew (1987) concebe primeiro, que eles sejam vistos de uma forma individualizada, tendo o pesquisador que separar claramente o que pertence a cada um dos níveis: economia, setor e empresa. Segundo, que a influência do nível *economia*, no nível *empresa*, segue sempre através do nível *setor*, não se admitindo que o primeiro possa influenciar diretamente o último.

O primeiro argumento é rebatido citando Miles e Snow (1978); Miles (1980) e Scott (1981), que afirmam ser muito difícil definir os limites entre a empresa e seu ambiente. O segundo argumento, de que há uma hierarquia entre os níveis é muito questionável. Estudos mostram que, especialmente em países do terceiro mundo, o governo, normalmente, tem influência direta nas organizações (Austin, 1990).

Outro aspecto a considerar, resultado de trabalhos realizados (Orssatto e Cunha, 1995; Orssatto, 1995; Mello, 1997 e Martignago, 1998) no NEST - Núcleo de Estudos Estratégicos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, é que muitos eventos (políticos e sociais) que influenciam as mudanças organizacionais não podem ser explicados pelo modelo de Pettigrew (1987), dado que não são classificados em nenhum nível desta abordagem.

Estas influências podem, muitas vezes, estar relacionadas com o ambiente institucional. Por esta razão, propõe-se estudar as mudanças estratégicas, utilizando-se, em vez do conceito de níveis, o conceito de *campo organizacional* (DiMaggio e Powell, 1991).

Campo organizacional inclui atores e suas ações (DiMaggio e Powell, 1983). Os atores são organizações ou agentes que interagem diretamente através da troca ou indiretamente através da competição.

Cunha (1996) define campo organizacional como sendo o espaço de poder - formado por atores e fatos - no qual os atores, importantes para a organização e a própria organização, agem buscando atingir seus objetivos.

Aqui é subscrito o argumento de Scott e Meyer (1983), segundo o qual o contexto do campo interorganizacional é o nível apropriado de análise para entender a relação entre uma evolução estrutural do campo e as mudanças em suas práticas institucionais. Incorporando as redes, cultura e elementos históricos, o campo interorganizacional fornece um proveitoso contexto para traçar e interpretar a natureza e o processo da mudança.

Para operacionalizar-se o estudo do campo organizacional, considerou-se que ele é constituído de dimensões: institucional e técnico-econômica. O conceito de dimensão apresenta algumas características que estão ligadas à convicção da necessidade de se estudar a adaptação organizacional a partir de uma perspectiva mais dinâmica e mais próxima da realidade (Cunha, 1996).

As características de dimensão são as seguintes:

1. As dimensões não têm fronteiras bem definidas e se interpenetram;
2. As dimensões são ao mesmo tempo objetivas e subjetivas. Objetivas porque elas têm estruturas que existem independente da interpretação dos atores, e subjetivas porque são interpretadas pelos indivíduos, que agem em função de suas interpretações;
3. As dimensões são criadas e reformuladas pela ação social dos atores.

Esta concepção de dimensão indica que ela deve ser construída durante o processo de estudo, a partir, principalmente, da percepção que os atores envolvidos no processo de mudança estratégica têm do campo organizacional (Cunha, 1996).

Adotou-se a definição da dimensão técnico-econômica e da dimensão institucional (Meyer e Scott, 1983), apenas como referencial para auxiliar na fase de análise dos dados.

A dimensão técnico-econômica é aquela na qual o produto ou serviço é trocado em um mercado, de forma que as organizações sejam recompensadas pelo controle efetivo e eficiente do processo de trabalho. Alguns atores são os fornecedores, concorrentes, clientes, instituições financiadoras.

A dimensão institucional é caracterizada pela elaboração de regras e requisitos aos quais as organizações individuais devem ajustar-se, se elas quiserem receber suporte e legitimidade do ambiente. Alguns atores são o governo, as associações comunitárias, sindicatos, instituições de ensino e pesquisa e associações de consumidores.

Ao propor-se estas definições, está se buscando uma integração entre as perspectivas da dependência de recursos e da institucional (Rossetto e Cunha, 1995).

Portanto, a proposta deste estudo é desenvolver uma pesquisa de caráter contextualista (Pettigrew, 1987), utilizando o conceito de campo organizacional (Meyer e Scott, 1983) composto de duas dimensões: técnica-econômica e institucional, de maneira histórica (Kimberly, 1976), com a estratégia de estudo multi-caso (Yin, 1984).

2.5 PARTICIPANTES

Ao contrário do que ocorre com os estudos quantitativos, nos estudos qualitativos não é possível indicar, inicialmente, quantos e quais são os sujeitos envolvidos, embora sempre seja possível indicar alguns, bem como a forma pela qual se pretende selecionar os demais (Alves, 1991).

Lincoln e Guba apud Alves (1991) sugerem que o processo de seleção dos participantes tenha as seguintes etapas: identificação dos participantes iniciais; emergência ordenada da amostra; focalização contínua da amostra e encerramento da coleta.

Miles e Huberman (1984) argumentam que o fato de se delimitar os participantes do estudo somente por aqueles ditos *principais*, pode resultar na perda de informações importantes. Eles recomendam que se estude outros sujeitos, que chamam de *coadjuvantes* e os *excluídos*.

A sugestão de Miles e Huberman (1984) corrobora a de Patton (1986), que conclui que a amostra que proporciona a maior variação de participantes é, geralmente, a de maior utilidade em estudos qualitativos.

O universo deste estudo foi compreendido pelas organizações da ICCSE do Estado de Santa Catarina. A amostra constituiu-se de três organizações da cidade de Florianópolis, usando-se como técnica de definição da amostra, a amostragem intencional (Selltiz et al., 1987). A escolha, apesar de intencional, o que para muitos possa ser um viés da estudo, esteve de pleno acordo com Minayo (1993), pois a amostragem qualitativa privilegiou os sujeitos sociais que detinham os atributos que o investigador pretendeu conhecer.

A investigação desenvolveu-se através de entrevistas com os integrantes da direção de cada uma das organizações, direção esta denominada de coalizão dominante, segundo definição de Child (1972) e Child e Smith (1987).

Também foram entrevistados informantes que ocupavam cargos em nível hierárquico inferior, mas que participaram de algum dos acontecimentos que tivessem sido relevantes, com o objetivo de dar maior consistência e fornecer mais subsídios ao estudo.

2.6 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

No estudo qualitativo a coleta e a análise dos dados, foram desenvolvidas em interação dinâmica, retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a coleta de dados num instante deixou de ser tal e foi análise de dados, e esta, em seguida, transformou-se em veículo para nova busca de informações (Triviños, 1992).

2.6.1 TIPOS DE DADOS UTILIZADOS

Inicialmente realizou-se uma revisão dos materiais informativos disponíveis para orientar o estudo. Este levantamento exploratório foi necessário para nortear muitos dos passos desenvolvidos.

Neste levantamento exploratório identificou-se e obteve-se cópias de informações das atividades das organizações, formando um arcabouço empírico do que foi a mesma ao longo do período que se pretendeu estudar. Através do levantamento exploratório também foram levantadas informações para descrição do ambiente objetivo, que serviu para relacioná-lo com o ambiente subjetivo, descrito a partir das entrevistas feitas nas organizações. Este ambiente serviu para cada empresa desenvolver suas estratégias, ou seja, a arena cognitiva da coalizão dominante (Child e Smith, 1987).

Portanto, os dados utilizados originaram-se de várias fontes e de maneira sistemática, de modo que pode-se descrevê-los da seguinte forma:

- Dados primários: obtidos em estudo de campo através de entrevistas semi-estruturadas (Minayo, 1993), que possibilitaram ao entrevistado discorrer sobre o tema

proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador;

- Dados secundários: obtidos em jornais, revistas especializadas do setor, revistas gerais sobre negócios, periódicos, livros, dissertações e publicações da própria organização.

2.6.2 COLETA DOS DADOS

No presente estudo, o pesquisador foi um simples observador externo do fenômeno estudado. Este fenômeno relacionou-se com as mudanças estratégicas ocorridas em três organizações da ICCSE de Florianópolis, no período de 1979-1997.

Conforme a Figura 2.1 (pg. 10), a coleta foi um processo complexo, não-linear, que implicou um trabalho de redução, organização e interpretação dos dados, e que se iniciou já na fase exploratória, com uma revisão prévia da literatura que permitiu definir o problema de pesquisa.

A partir da definição do problema passou-se a fazer uma revisão bibliográfica detalhada para definir os aspectos mais importantes a serem considerados no estudo do processo de adaptação estratégica organizacional. Concomitantemente a isto, definiu-se a metodologia a ser utilizada para a coleta dos dados.

Posterior a revisão da literatura e da definição da metodologia, passou-se a desenvolver uma pesquisa exploratória, que compreendeu, primeiramente, da análise dos dados secundários. Nesse levantamento exploratório obteve-se cópias de alguns documentos de apoio que foram emitidos no transcurso do processo de mudança estratégica. Através dele avaliou-se a dificuldade de obtenção dos dados e informações, sendo aperfeiçoada a estratégia final. Mas a principal fonte, ou seja, a fonte mais importante de informações dos estudos de caso foram as entrevistas.

Como tratou-se de um estudo ex-post-facto, a coleta de dados foi executada com aqueles participantes do fenômeno, através de entrevistas abertas, gravadas, com duração máxima de uma hora. Para definir quais seriam os entrevistados, questionou-se os principais executivos das empresas que identificaram as principais pessoas que participaram do processo e que podiam auxiliar na investigação.

As entrevistas permitiram ao pesquisador conhecer a opinião dos informantes que participaram nas diversas etapas do processo de mudança estratégica, de modo a construir um quadro geral consistente.

Como a maior dificuldade encontrada foi a do agendamento das entrevistas, não se pôde fazê-las em ordem seqüencial, utilizou-se a disponibilidade dos participantes, tendo que realizá-las em paralelo, ou seja, a medida que os horários foram sendo marcados foram sendo feitas as entrevistas, sem considerar o nome da empresa.

À medida que os dados foram sendo coletados, o pesquisador procurou identificar temas e relações, construindo interpretações e gerando novas questões e/ou aperfeiçoando as anteriores, o que, por sua vez, o levaram a buscar novos dados, complementares ou mais específicos, que testassem suas interpretações, num processo de sintonia fina que foi até a análise final. Isto provocou o retorno a novas entrevistas para que o pesquisador pudesse validar alguns dados relatados pelos entrevistados.

2.6.3 ANÁLISE DOS DADOS

O estudo qualitativo, como dito acima, que emprega técnicas do tipo entrevista semi-estruturada, não estabelece clara separação entre a coleta de informações e a interpretação das mesmas. Isto se apresenta, de forma mais evidente, no estudo qualitativo de cunho fenomenológico, onde o ator ocupa um lugar proeminente. A dimensão subjetiva deste enfoque, cujas verdades se baseiam em critérios internos e externos, favorece a flexibilidade da análise dos dados. Isto permite a passagem constante entre informações que são reunidas e que, em seguida, são interpretadas, para o levantamento de novas hipóteses e nova busca de dados (Triviños, 1992).

Miles e Huberman (1984) oferecem um rico material para orientar as tarefas de registro, análise e apresentação de dados qualitativos. Esse material sugere procedimentos a serem adotados na análise, durante a coleta de dados e final, e inclui sugestões específicas para estudos desenvolvidos em um único contexto e para aquelas que comparam dois ou mais contextos.

Outros trabalhos, dentro dos estudos organizacionais (Mintzberg, 1979; Bourgeois e Eisenhardt, 1988; Mintzberg e McHugh, 1985) têm chamado a atenção, por usarem técnicas de coleta e análise de dados condizentes com o estudo qualitativo.

Muito embora todos sejam aplicáveis, para a análise dos dados coletados no presente estudo, foram combinados procedimentos da abordagem da *research direct* proposta por Mintzberg (1979) e os da abordagem da *grounded-theory*, proposta por Glaser e Strauss (1967).

A metodologia de estudo utilizando a abordagem da *direct research* requer uma abordagem longitudinal, com o pesquisador reconstruindo o fato depois dele ter acontecido, fazendo uma reconstrução histórica do fenômeno. A metodologia utilizada por Mintzberg e McHugh (1985) divide-se em quatro passos: (1) coleta de dados secundários, priorizando a busca de informações em arquivos, relatórios anuais, etc., deixando a participação do pesquisador, com a utilização de entrevistas, apenas nos pontos que não fiquem bem definidos; (2) inferência de estratégias e períodos, onde os dados são arranjados em ordem cronológica, quando possível plotados em uma escala de tempo comum, e analisados para inferir padrões ou consistências através do tempo; (3) análise de

cada período determinado no passo (2). Neste momento o estudo deixa a coleta de dados secundários para apoiar-se nas entrevistas, buscando, nas pessoas chaves, explicação para as principais mudanças no fenômeno estudado; e (4) análise teórica. O pesquisador tenta interpretar cada período histórico, bem como todo o processo, em termos conceituais.

A carência na abordagem de Mintzberg e McHugh (1985) é a pouca importância dada à interpretação dos atores. Para resolver este problema utilizou-se a *grounded theory* (Glaser e Strauss, 1967). A *grounded theory* é uma estratégia abdutiva de estudo, no sentido emprestado por Blaikie (1993). As estratégias abdutivas são utilizadas para gerar teorias a partir de dois elementos: primeiro, da linguagem com o qual os atores descrevem os eventos; e segundo, dos significados que são atribuídos pelos atores aos eventos. O primeiro passo destas estratégias consiste em descrever os eventos e os significados e, então, derivar daí categorias e conceitos que podem gerar a base para a compreensão ou a explicação do fenômeno estudado (Cunha, 1996).

Uma grande preocupação da abordagem de Glaser e Strauss (1967) quando da geração da teoria, é com o aspecto temporal da coleta, codificação e análise dos dados. Os autores dizem que o estudo preocupado em descobrir teoria requer que os três procedimentos andem simultaneamente, pois é impossível fazê-lo sem codificar e analisar os dados ao mesmo tempo. Isto é, as teorias devem ser geradas indutivamente, sendo originadas durante o processo de estudo e não antes. A geração de uma teoria a partir de dados significa que a maioria das hipóteses e conceitos não apenas advêm dos dados, mas eles são desenvolvidos sistematicamente em relação a eles durante o transcórre da estudo (Glaser e Strauss apud Cunha, 1996).

Glaser e Strauss (1967) propõem o método analítico de comparação constante para análise de dados qualitativos. A proposta deste método é ligar a codificação e a análise para gerar teoria. Ele é descrito em quatro estágios: (1) comparar dados obtidos das diferentes fontes de coleta. A análise começa por codificar cada dado dentro de categorias, dimensões ou temas importantes; (2) integrar categorias e suas propriedades. Os dados são coletados ao mesmo tempo em que são analisados, conseqüentemente, começa-se a perceber a integração de categorias; (3) delimitar a teoria. Nesta etapa ocorre o inter-relacionamento de categorias e suas propriedades, objetivando a redução. Redução significa que o pesquisador deve descobrir uniformidades subjacentes no conjunto original de categorias ou suas propriedades, e pode formular a teoria com um pequeno conjunto de conceitos de nível superior e; (4) escrever a teoria. Neste estágio do processo de análise qualitativa, o pesquisador processa os dados codificados, uma série de memorandos e uma teoria.

A metodologia utilizada neste estudo agregou as abordagens da *direct research* (Mintzberg, 1979; Mintzberg e McHugh, 1985) e da *grounded theory* (Glaser e Strauss, 1967), e pode ser descrita nas seguintes tarefas:

1. Coleta de dados de fontes secundárias, seguida de entrevistas. Nesta etapa foi dada ênfase à comparação constante dos dados com o objetivo de identificar categorias.

2. Construção de uma lista de eventos com base nos dados primários e secundários, enfatizando os eventos críticos. O método da lista de eventos proposto por Miles e Huberman (1984) permite ter uma visão geral do processo de mudança estratégica. Métodos semelhantes a este são usados por Pettigrew (1987), Child e Smith (1987) e Mintzberg e McHugh (1985).

3. Definição de períodos e estratégias com base na interpretação dos pesquisados e do pesquisador.

4. Análise teórica de cada período.

5. Construção da teoria.

Nas duas primeiras etapas, usou-se o método da codificação de padrões proposto por Miles e Huberman (1984). Os dados obtidos a partir das entrevistas e dos documentos receberam uma exaustiva revisão. Posteriormente, foram codificados e analisados quanto ao conteúdo e significado, com o objetivo de identificar padrões.

O método de comparação constante pode gerar dois tipos de teorias: formais e substantivas. As teorias formais têm um alto nível de generalização e envolvem conceitos que podem ser utilizados em diferentes áreas. As teorias substantivas não têm a pretensão de alcançar um alto nível de generalidade. Elas são geradas em contextos específicos e estão relacionadas com um processo específico. A teoria desenvolvida, neste estudo, foi a do tipo substantiva.

2.7 CONFIABILIDADE DOS DADOS COLETADOS

Dada a natureza do estudo qualitativo, aliada a sua breve história, a questão da credibilidade assume importância capital (Alves, 1991).

Lincoln e Guba (1985) observam que, assim como o pesquisador tradicional deve se preocupar com a validade, generalidade, fidedignidade e objetividade de seu *design*, o pesquisador qualitativo precisa planejar seu estudo de modo a obter credibilidade, transferibilidade, consistência e confirmabilidade.

Dentre os procedimentos utilizados, para darem as qualidades requerida ao estudo, estão os seguintes:

(a) checagem dos resultados pelos participantes; e

(b) questionamento por pares (profissionais experientes na área, porém não envolvidos no estudo, que funcionam como *advogados do diabo*).

CAPÍTULO III

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Com a necessidade de desenvolver uma base conceitual, esta seção apresenta uma revisão da literatura. Esta revisão não esgota o referencial teórico, pois somente com o desenvolvimento dos estudos de caso é que se determinará a real necessidade da teoria.

Esta revisão estrutura-se da seguinte forma. A primeira seção enfoca as organizações e a teoria dos sistemas abertos; a segunda focaliza o ambiente; a terceira discute estratégia e seu relacionamento com a mudança estratégica; a quarta trata da adaptação estratégica e a quinta analisa a mudança estratégica.

3.1 ORGANIZAÇÕES

O desenvolvimento da Teoria das Organizações tem sido influenciado por mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas na sociedade como um todo. Devido à essas mudanças, os teóricos das organizações começaram a desenvolver novos paradigmas. Um deles deixa claro que o meio ambiente mais amplo exerce uma influência considerável no sucesso empresarial.

As organizações passam a ser inseridas em um meio social, econômico e político denominado ambiente (Hampton, 1992; Hall, 1984).

Desta maneira, uma infinidade de pressões podem ser confrontadas devido a isto: (1) concorrência crescente na arena mundial; (2) regulamentações governamentais que, cada vez mais, têm tratado de controvérsias sociais (tais como, discriminação, segurança no local de trabalho, proteção do meio ambiente); (3) escassez de recursos; (4) maior diversidade da força de trabalho; (5) normas culturais em mudança e; (6) pressões empresariais mais tradicionais, por parte dos concorrentes, fornecedores, etc.

Portanto, as organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar às condições externas, em constante mudança, e necessitam realizar trocas com o ambiente, através de *inputs* e *outputs*. A principal característica dos sistemas abertos é sua adaptabilidade, ou seja, o seu processo contínuo de aprendizagem e de auto-organização em face das condições do ambiente.

3.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Com a ênfase na organização como sistema aberto, o ambiente passou a ser definido como todos os fenômenos que são externos à população em estudo, e que a influenciam potencial ou realmente (Hawley apud Hall, 1984); ou como partes do meio que são relevantes ou potencialmente relevantes para que a organização estabeleça e atinja seus objetivos (Dill apud Thompson, 1967).

Duas dificuldades, pelo menos, surgem nesta maneira de ver as organizações, inseridas em um contexto mais amplo. A primeira refere-se a como conceituar o ambiente e, a segunda reside no que constitui este ambiente.

Em um sentido geral, o ambiente consiste de tudo que está do lado de fora da organização. Esta definição assume que uma fronteira clara separa a organização de seu ambiente. Contudo, o problema de distinguir esta fronteira tem sido descrito como mais difícil do que localizar as fronteiras de uma nuvem (Miles e Snow, 1978). Muitos teóricos têm visto esta definição do ambiente como bastante ampla e nebulosa para prognosticar as respostas da organização às forças externas.

Miles (1980) afirma que, talvez, a mais óbvia definição de ambiente organizacional seja qualquer coisa que não faça parte dela própria.

Estas, como outras definições, atingem o objetivo de conceitualizar o ambiente como algo externo à organização, no entanto elas não conseguem distinguir entre: (1) aqueles elementos que são explicitamente relevantes e estão em contato direto com a organização (ambiente específico) e; (2) aqueles elementos do ambiente que são potencialmente relevantes e estão indiretamente em contato com o foco organizacional (ambiente geral) (Miles, 1980).

O ambiente geral refere-se às condições tecnológicas, aos fatores sociais, às interações políticas, às condições econômicas, aos fatores de mercado e às condições culturais, isto é, os elementos que afetam a todas as organizações.

Assim, o ambiente geral pode ser pensado como aquele que é potencialmente relevante para a organização. Além disso, a organização não está tipicamente em contato com seus elementos, mas desenvolve atividades de monitoramento para lidar com eles. É o ambiente na sua maior amplitude (Kotter, 1978).

Já o ambiente específico varia dependendo do domínio, ou seja, das atividades centrais e/ou áreas de atuação da organização (mix de produtos ou serviços oferecidos, mercados servidos) (Bowditch e Buono, 1992). Ele inclui os fatores e as condições externas e são chamados de elementos de ação direta (Stoner, 1985). Inclui os fornecedores, consumidores, instituições financeiras, órgãos públicos, acionistas, concorrentes, organizações trabalhistas, bem como outras entidades relevantes à área de

atuação da organização.

Ocorre porém que, nem tudo que acontece no ambiente, seja ele geral ou específico, é significativo, ou sequer chega a ser conhecido pelos membros das organizações. Este é um fenômeno ligado aos processos de atenção e percepção do homem, isto é, nenhum indivíduo é capaz de captar toda gama de informações que está ao seu redor, mesmo que o fizesse, nada garante que a percepção do que ele captou seja correta, ou mesmo útil para suas atividades (Weick, 1973).

Este tipo de consideração, faz surgir uma distinção analítica do ambiente, de grande interesse para o desenvolvimento deste estudo. Esta distinção reside no fato de que, muito embora o ambiente possa ser distinguido de diferentes maneiras, ele só existirá para a organização na extensão em que for percebido pelos seus integrantes.

Existe uma diferença entre o ambiente real (objetivo) e aquele construído através da percepção dos gerentes (subjetivo) (Bourgeois, Weick apud Bowditch e Buono, 1992).

O real consiste nas entidades, objetos e condições que existem fora da empresa. Concentrando-se nos ambientes geral e específico de uma dada organização, as pessoas podem ficar do lado de fora da mesma e, através do uso de indicadores objetivos desenvolver uma descrição deste ambiente. Cada organização tem um ambiente real que é mensurável e externo à mesma.

O ambiente percebido, ao contrário, corresponde a uma interpretação subjetiva do ambiente real. Embora essas percepções também sejam eventos reais do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização. Isso é importante, pois as pessoas agem de acordo com o que percebem e não com os fatos reais (Bowditch e Buono, 1992).

Estudos que se baseiam em ambientes objetivos como determinantes das reações da organização, têm tendência a desconsiderar a influência potencial da percepção que os gerentes fazem daquele ambiente. De modo análogo, estudos que observaram o papel das percepções têm tendência a ignorar a influência do ambiente objetivo (Yasai-Ardekani apud Bowditch e Buono, 1992). Recentemente pesquisadores têm enfatizado a necessidade de haver uma interação entre atributos ambientais objetivos e as percepções dos gerentes.

Neste estudo, os ambientes, objetivo e percebido, constituem o contexto onde as escolhas estratégicas foram formuladas e implementadas. Consequentemente, o pesquisador distinguiu o papel que cada tipo de ambiente teve neste processo.

Para poder trabalhar com o ambiente objetivo, dividir-se-á em duas dimensões, definidas por Scott (1981): institucional e técnico-econômica.

Considera-se a dimensão institucional como caracterizada pela elaboração de regras e requerimentos que as organizações individuais devem atender se quiserem obter suporte e legitimidade do ambiente. Alguns atores considerados nesta dimensão são: governo, associações comunitárias, sindicatos. A dimensão técnico-econômica é aquela na qual "um

produto ou serviço é trocado no mercado de maneira que as organizações são recompensadas pelo controle eficiente e eficaz do processo de trabalho”. Os principais atores desta dimensão são fornecedores, concorrentes, clientes.

3.3 ESTRATÉGIA

Como o relacionamento entre a organização e seu ambiente ocorre através das estratégias que a organização adota, o conceito de estratégia é essencial para o entendimento da mudança estratégica. A natureza da definição pode expandir ou restringir a interpretação da mudança estratégica.

Bourgeois (1980) define estratégia como os meios pelos quais a administração de uma organização estabelece objetivos e persegue estas propostas através do coalinhamento dos recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças ambientais.

Uma visão similar de estratégia é representada nos trabalhos de Mintzberg (1973), Miles e Snow (1978), Hambrick et al. (1993) e Andrews (1971). Para estes autores estratégia é vista como um padrão ou corrente de decisões importantes. Andrews (1971) afirma que estratégia corporativa é o padrão de decisões em uma organização que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar estas metas e define o conjunto do negócio que a companhia persegue, o tipo de contribuição econômica e não econômica que ela intenciona retornar para seus acionistas, empregados, consumidores e à comunidade.

Primeiro, as estratégias podem ser dirigidas para o ambiente externo, isto é, quando elas buscam posicionar a organização no ambiente. Segundo, as estratégias podem ser dirigidas para dentro quando preocupam-se com o coalinhamento dos recursos organizacionais às oportunidades e ameaças ambientais.

Hambrick e Schechter (1983) observam que uma estratégia pode ser considerada um padrão em uma corrente de decisões passadas ou pretendidas que: (a) guia o alinhamento contínuo da organização com seu ambiente, e (b) molda os procedimentos e políticas internas.

Também implícito nestas definições de estratégia está o nível do foco dentro da organização. Estratégia em nível da corporação concebe a organização como um todo, definindo em que domínio ela atuará; enquanto a estratégia em nível do negócio geralmente determina as escolhas de produtos e serviços que a organização proverá seus consumidores e clientes. Discussão das estratégias em nível corporativo tendem a focalizar-se sobre o desenho da organização ou sobre a composição do portfólio. Investigações das estratégias em nível do negócio, por outro lado, tendem a estarem mais preocupadas com a vantagem competitiva, condições de mercado e a performance

econômica.

Teóricos da organização têm explorado ligações entre ambiente-estratégia. Eles também identificam estratégias que são dirigidas para dentro - desenhadas para mudanças na estrutura da organização e seus processos, bem como naquelas dirigidas para fora e que são pretendidas para mudar o ambiente externo. Onde o esforço estratégico é dirigido para mudanças no ambiente externo, a evidência sugere que ele deve ser empreendido pela organização agindo sozinha, sem a preocupação com outras organizações.

A seguir, aborda-se, com mais clareza, a definição de estratégia que utilizou-se no estudo. Ela está inserida dentro das definições de estratégia de Mintzberg (1988), ou seja: como um plano ou como um padrão.

3.3.1. ESTRATÉGIA COMO UM PLANO E UM PADRÃO

De acordo com Mintzberg (1987a, 1987b), uma estratégia pode ser descrita como um plano para o futuro usando padrões do passado. Como um plano, estratégia é definida como um curso de ação conscientemente pretendido, resultando de um processo formalizado. Ele reflete uma foto estática da mudança desejada. Usando esta definição, mudança estratégica é caracterizada como resultado de um esforço organizado e conjunto, excluindo-se os elementos dinâmicos e não planejados da mudança.

Um elemento básico para esta definição é o reconhecimento da diferença entre estratégias desejadas e realizadas. Isto é, planos são estratégias desejadas, enquanto padrões são estratégias realizadas ou levadas à ação. Esta interpretação também considera a existência de estratégias deliberadas e emergentes. As emergentes sugerem as mudanças não planejadas, enquanto as deliberadas sugerem uma alteração planejada (Figura 3.1).

De acordo com Mintzberg (1987a, 1987b), uma importante parte do desenvolvimento estratégico nas organizações consiste de estratégias flexíveis, denominadas por ele de estratégias emergentes. Nesta visão, as organizações reagem de maneira desestruturada e aprendem pelos seus erros.

De acordo com esta visão, não é possível desenvolver perspectiva de futuro e formular objetivos explícitos em um ambiente imprevisível, em vez disso, é necessário reagir de maneira flexível, oportunista e acidental. As organizações são confrontadas com eventos inesperados, que podem ser vistos, algumas vezes, como rompimento da tendência. Os objetivos estratégicos devem ser mudados para conformarem-se a nova realidade.

Portanto, na análise das estratégias implementadas pelas empresas estudadas, foram detectadas quando as mudanças foram planejadas e quando foram emergentes.

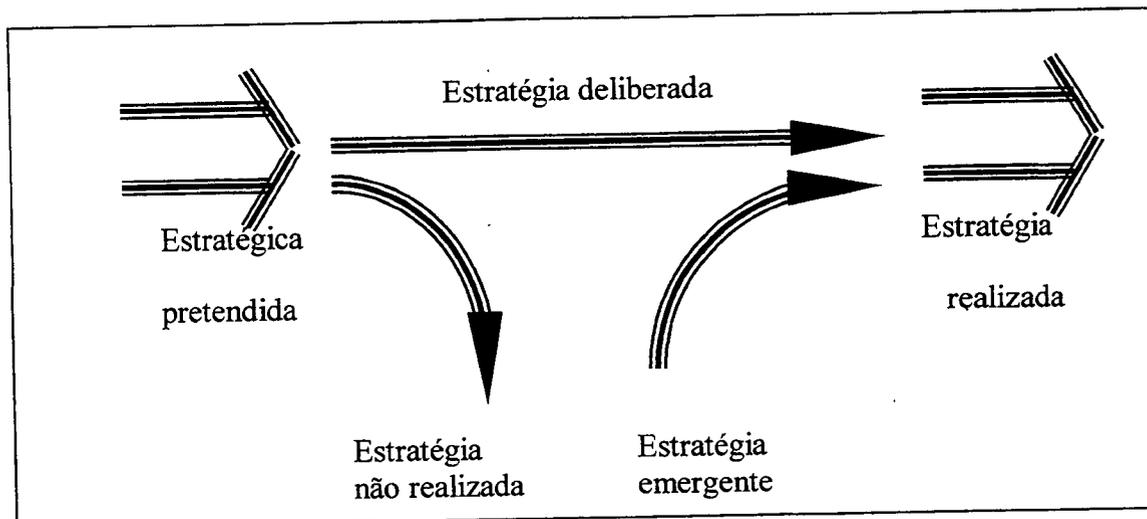


Figura 3.1 - Formas básicas de estratégia
Fonte: Mintzberg e McHugh (1985)

3.4 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Como discutiu-se anteriormente, a grande questão deste estudo é entender como as organizações da ICCSE adaptam-se a seu ambiente.

As decisões que uma organização toma para estar em ajuste com o seu ambiente chama-se de processo de adaptação estratégica organizacional. Isto ocorre através das mudanças estratégicas que as organizações adotam.

Como as organizações vivem cada vez mais em ambientes dinâmicos, os estudos do processo de adaptação estratégica têm sido enfatizados como de fundamental importância pelos teóricos das organizações. Isto fica mais evidente quando se trata de estudar as mudanças estratégicas, tema ainda merecendo muitos estudos, especialmente em setores que carecem deles, como é o caso da Indústria da Construção Civil - Setor de Edificações (ICCSE), em que o contexto tem características de forte turbulência, dentro dos aspectos econômicos, políticos e sociais, como é o do Brasil.

O debate existente entre os estudiosos do processo de adaptação estratégica tem se centrado, fundamentalmente, em dois aspectos: a) a visão determinista que considera o ambiente como elemento principal na definição das estratégias organizacionais e, b) a visão voluntarista ou da escolha estratégica que defende a organização como tendo capacidade de manipular o ambiente em função de suas capacidades materiais e organizacionais.

Os teóricos do determinismo ambiental (Boeker; Hannan e Freeman; Kelly e Amburgey; Pfeffer and Salancik; Quinn apud Jennings e Seaman, 1994) descrevem a adaptação como o processo pelo qual as organizações adaptam-se conforme exigências do seu ambiente.

A função dos gerentes é apenas adequar a sua estrutura às condições mutáveis do

ambiente, desconsiderando os processos pelos quais o gerente escolhe um novo *design* e os implanta.

Antagônica a esta visão do determinismo ambiental, está a visão voluntarista formada por um conjunto de perspectivas que tratam os padrões de mudança das organizações como consequência das respostas dos executivos às mudanças ambientais. Ao adotarem o conceito de escolha estratégica, estas perspectivas compartilham da idéia de que existe um espaço de decisão no qual é possível escolher-se a estratégia que definirá os rumos da organização e que o ambiente, apesar de funcionar como uma restrição, não elimina este espaço (Cunha, 1996).

A seguir, descreve-se as perspectivas para análise da adaptação estratégica dentro de cada uma das visões: determinista e voluntarista.

3.4.1 PERSPECTIVAS PARA ANÁLISE DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

a) Visão Determinista

Dentro do escopo do determinismo ambiental, encontram-se duas perspectivas de análise da adaptação organizacional: a seleção natural e a institucional.

a.1 Seleção Natural

A perspectiva da seleção natural, na adaptação organizacional, tem suas raízes na teoria Darwiniana. Esta perspectiva não sugere que as organizações nunca mudam, mas que as mudanças são infrequentes e não coincidem precisamente com os choques ambientais (Hannan e Freeman; 1989). As mudanças ocorrem no ambiente e é este que determina a efetividade da organização.

Esta perspectiva pressupõe que os fatores ambientais selecionam as características organizacionais que melhor se adaptam ao ambiente (Aldrich e Pfeffer apud Hall, 1984). Isto quer dizer que a eficácia e a sobrevivência da organização não são determinada pela sua capacidade de adaptação, mas pelo seu alinhamento com os requisitos do ambiente.

Conforme a perspectiva de análise da seleção natural, as organizações que desenvolverem características mais compatíveis com as necessidades do ambiente, sobrevivem.

Em resumo, a visão da organização como sistema natural nega um importante papel da escolha organizacional e minimiza a possibilidade de adaptação individual de organizações. Em vez disso, a adaptação é vista como uma propriedade das populações

organizacionais. Primeiro, a variação dentro de uma população é criada amplamente pela entrada de novas organizações. Segundo, a seleção ambiental retém as formas organizacionais *mais ajustadas* enquanto descarta os membros remanescentes da população.

a.2 Perspectiva Institucional

A perspectiva institucional das organizações sugere que elas são influenciadas por pressões de conformidade a grupos ou normas sociais, algumas das quais são externas e outras são internas à organização (Zucker, 1987). Tais pressões devem dirigir as organizações a terem comportamentos similares, em resposta às forças institucionais, conduzindo ao isomorfismo, ou seja, similaridade de forma e estrutura com o ambiente institucional (Zucker, 1987).

Embora existam diversas escolas do pensamento dentro desta perspectiva (Scott, 1987), muito da literatura institucional focaliza-se sobre o conceito de isomorfismo, pelo qual organizações ajustam-se às normas aceitáveis de suas populações (DiMaggio e Powell, 1983; Rowan, 1982). O ambiente legitima certas formas das organizações.

Isomorfismo é um conjunto de restrições que forçam uma unidade de uma população a parecer-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais.

DiMaggio e Powell (1983) argumentam que o isomorfismo institucional é, hoje em dia, a razão dominante pela qual as organizações apresentam homogeneidade estratégica. Eles identificam três mecanismos através dos quais a mudança isomórfica institucional ocorre, cada um com seus próprios antecedentes: 1) isomorfismo coercitivo que retém a influência política e o problema de legitimidade²; 2) isomorfismo mimético resultante dos padrões de respostas às incertezas; 3) isomorfismo normativo associado com a profissionalização.

A perspectiva institucional é uma estrutura teórica determinística que coloca grande ênfase sobre o normas do ambiente e o peso da história da organização como explicações das ações organizacionais. Teóricos institucionais vêem o uso das estruturas e processos que um ambiente legitima como sensíveis, porque isto implica uma administração responsável, agradando elementos externos, e evitando reclamações de negligência se algo der errado (Eisenhardt, 1988).

²Legitimidade organizacional é definida como a aceitabilidade de uma organização, pela sociedade, com base nas necessidades e valores dessa sociedade. A legitimação organizacional é o processo pelo qual se constrói simbolicamente a legitimidade, através da apresentação de credenciais que justifiquem a existência e as atividades de uma instituição, em termos aceitáveis por seus públicos relevantes (Halliday, 1990).

b) Visão voluntarista

Entre as perspectivas fundamentadas no voluntarismo ambiental pode-se destacar: a seleção racional, a escolha estratégica e a dependência de recursos.

b.1 Seleção Racional

A perspectiva de análise da seleção racional afirma que, embora as condições ambientais determinem amplamente a eficácia de diferentes estruturas e processos organizacionais, os executivos das organizações bem sucedidas selecionam, adotam e descartam componentes estruturais, no intuito de manter o equilíbrio da organização com o seu ambiente.

Porém, a racionalidade limitada (March e Simon apud Miles e Cameron, 1982), na qual os executivos tomam as decisões, gera algumas restrições ao tipo de informações que os mesmos dispõem. Miles e Snow (1978) argumentam que, baseando-se nos limites cognitivos da tomada de decisão, as decisões ditas racionais são questionáveis. Isto porque os indivíduos tomam estas decisões com base em algumas percepções imperfeitas da realidade.

A perspectiva analítica da seleção racional é caracterizada por um avanço em relação a seleção natural. Enquanto a análise sob a ótica da seleção natural minimizava a função gerencial, uma vez que o ambiente é que definia a organização, a seleção racional considera o papel dos executivos, direcionado à elaboração de respostas aos fatores do ambiente no qual está inserido.

b.2 Escolha Estratégica

A perspectiva da escolha estratégica considera que a estrutura organizacional é apenas parcialmente influenciada por fatores ambientais, enfatizando, a partir daí, o papel da cúpula gerencial, considerada o elo de ligação entre a organização e o ambiente (Miles, 1980). Isto porque, conforme Child e Smith (1987), as condições externas à organização tornam-se conhecidas através da percepção de seus membros.

Segundo Miles e Cameron (1982), esta perspectiva enfatiza o papel do aprendizado e da escolha no processo de adaptação organizacional. Uma organização não só tem habilidade para alterar a si própria, tendo em vista restrições ou oportunidades do seu ambiente, mas também é capaz de exercer considerável influência sobre os ambientes nos quais opera.

Miles e Snow (1978) consideram que a perspectiva da escolha estratégica possui cinco importantes características: coalizão dominante, percepções, segmentação, procura/busca de atividades e restrições dinâmicas.

A coalizão dominante representa um grupo de tomadores de decisão, existentes em cada organização, que exerce grande influência sobre o sistema. Este grupo de indivíduos tem a responsabilidade de identificar problemas e solucioná-los.

A coalizão dominante tem sua importância enfatizada também por Hambrick e Mason (1984). Estes autores argumentam serem as estratégias e a eficácia organizacional resultantes dos valores e das bases cognitivas dos atores/agentes mais influentes na organização, ou seja, a coalizão dominante.

Com relação às percepções, Miles e Snow (1978) afirmam que a coalizão dominante cria e atua sobre o ambiente relevante para a organização. A ação da organização ocorre através de resposta ampla àquilo que ela percebe. Por outro lado, as condições ambientais que são deliberadamente ignoradas têm pouco efeito sobre as decisões e ações da coalizão dominante.

A segmentação é definida pela divisão do ambiente, de acordo com a percepção da coalizão dominante. Esta divisão influenciará em uma posterior divisão da organização em várias sub-unidades, nas quais será feita a alocação de recursos de acordo com suas respectivas importâncias estratégicas.

A busca ou procura de atividades refere-se à responsabilidade que a coalizão dominante tem de avaliar os elementos do ambiente considerados mais críticos para a organização. A partir da avaliação destes elementos é que será determinado o tipo de atitude que a organização tomará acerca do ambiente.

As restrições dinâmicas dizem respeito ao fato de que a coalizão dominante toma decisões adaptativas que tendem a ser restringidas pelas estratégias, estruturas e desempenhos passados e atuais da organização. A coalizão dominante pode diminuir ou remover as restrições existentes através de alterações nas estratégias. Porém, como ressaltam Miles e Snow (1978), cada nova estratégia adotada ou nova direção escolhida estará sujeita ao seu conjunto de restrições.

A perspectiva da escolha estratégica parece ser a visão mais completa a ser utilizada na análise de uma organização, uma vez que considera a importância do papel da orientação gerencial estratégica dos executivos e do tratamento das informações captadas no ambiente.

A nível interno, conforme argumenta Selznick apud Miles (1980), os executivos buscam identificar e desenvolver competências distintivas, seja minimizando pontos fracos e destacando pontos fortes, comparando-os com as organizações rivais. No lado externo, o trabalho deles refere-se à identificação de oportunidades e ameaças encontradas no

ambiente, avaliando os riscos associados a cada uma delas e sua importância para a organização.

b.3 Dependência de Recursos

A perspectiva da dependência de recursos se coloca do extremo oposto à ecologia populacional. Enquanto esta é totalmente determinista, a dependência de recursos mostra-se voluntarista, enfatizando o processo de escolha e aprendizado da adaptação organizacional.

A perspectiva de dependência de recursos parte do princípio que nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos de que necessita para o seu funcionamento, ou seja, a organização não é auto-suficiente.

Para sobreviver às exigências do meio, a organização terá que interagir com ele, e desta forma, deve ser, obrigatoriamente, vista como um sistema aberto que depende de outras organizações. Têm-se, então, um modelo que confere ao executivo um papel ativo, sendo este o representante da própria organização.

A perspectiva da dependência de recursos valoriza os atores organizacionais e como tal, concede a eles um importante papel no processo de tomada de decisão.

A premissa básica da perspectiva de dependência de recursos é que as decisões são elaboradas dentro das organizações. No lugar de serem receptoras passivas de forças ambientais, como afirma a perspectiva da ecologia populacional, as organizações tomam decisões estratégicas para se adaptarem ao ambiente (Hall, 1990).

Então, o pressuposto básico da perspectiva da dependência de recursos é que existirá sempre uma escolha a ser feita pelos atores organizacionais. Neste caso as decisões são tomadas dentro de um conjunto de alternativas com respeito à estratégia que a organização irá utilizar ao lidar com o ambiente.

Como se observa, houve a preocupação, neste capítulo, em descrever as visões determinista e voluntarista da relação organização-ambiente. Baseado nestas descrições, considera-se, no presente estudo, que as mudanças estratégicas efetivadas pela organização sejam desencadeadas através da escolha estratégica efetuada pelos atores/agentes organizacionais segundo suas percepções do ambiente objetivo.

3.5 MUDANÇA ESTRATÉGICA

A preocupação até agora foi analisar a relação organização-ambiente e, conseqüentemente, o processo de adaptação estratégica com suas diversas perspectivas.

Mas o objetivo do estudo também é descrever quais foram as mudanças estratégicas que se efetivaram durante um determinado período de tempo, dentro de três organizações da ICCSE.

Para isto, nesta parte do trabalho, cabe focalizar o que se entende por mudança estratégica e como será estudada. Deste modo, a primeira parte conceitua a mudança estratégica e a segunda parte discute as três dimensões da mudança: contexto, processo e conteúdo.

3.5.1 DEFINIÇÃO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA

Goes e Meyer (1990) definem mudança como uma tentativa de alterar a maneira corrente de pensar e agir dos membros da organização. A mudança estratégica envolve uma tentativa de mudar os modos correntes de cognição e ação para habilitar a organização a buscar as oportunidades e lidar com constantes ameaças do ambiente.

Já Mintzberg e Waters (1985) utilizam uma definição que dirige a preocupação sobre a questão das estratégias deliberadas e emergentes, propondo estes conceitos para diferenciar entre mudanças deliberadamente planejadas e eventos emergentes impostos pelas forças do ambiente.

Tushman e Romanelli (1985) ligam eventos planejados e emergentes com uma teoria do ciclo de vida organizacional de convergência e reorientação. A convergência resulta da necessidade de implementação de uma prévia reorientação. Entretanto, isto limita o foco das causas e eventualmente torna-as emperradas e insensíveis às trocas ambientais, oferecendo condições para reorientações com simultâneas mudanças nas estratégias, estruturas, pessoas e processos.

Muito embora cada uma das definições acima contribua para que se possa definir mudança estratégica, neste estudo, adotar-se-á a definição de Pettigrew (1987), que significa uma investigação empírica de diferenças através do tempo sobre uma ou mais dimensões da estratégia. Considera-se as dimensões da estratégia como sendo seu contexto, processo e conteúdo.

3.5.2 O PROCESSO, O CONTEXTO E O CONTEÚDO DA MUDANÇA

Esta seção apresenta uma revisão das dimensões da estratégia relacionado ao modelo de Pettigrew (1987): conteúdo, processo e contexto (ver Figura 3.2).

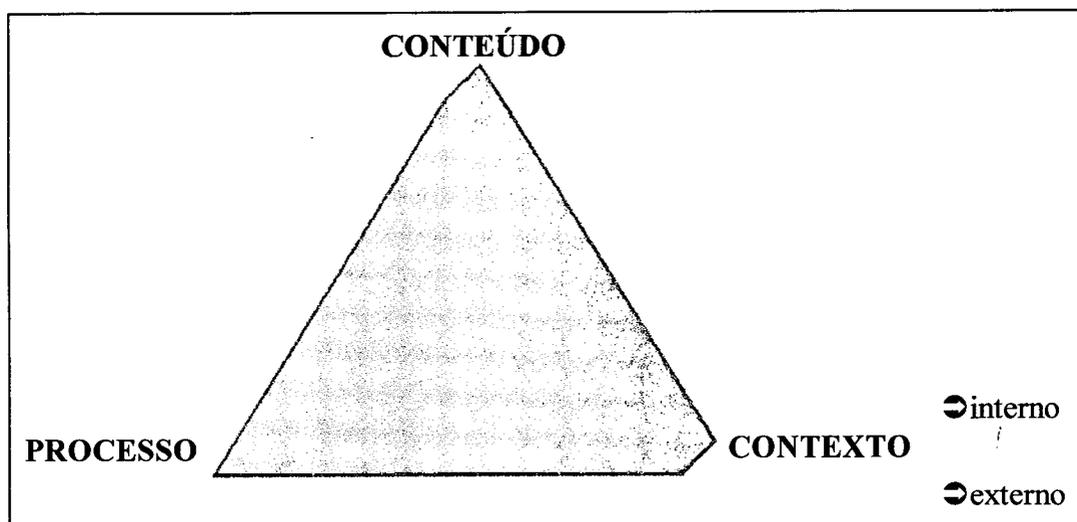


Figura 3.2 - Modelo de estudo do processo da mudança estratégica
 Fonte: Pettigrew (1987)

a) O processo da mudança

A adoção do conceito de processo como uma seqüência de eventos que descrevem como as coisas mudam através do tempo e a adoção da teoria de processo teleológico³, permite que sejam analisados os dados através do tempo e a realização de uma análise holística e dinâmica do processo de mudança não se preocupando com mudança episódicas (Pettigrew et al., 1988).

Ginsberg e Grant (1985) argumentam que o estudo do processo da mudança pode ser abordado de duas maneiras diferentes. Primeiro, o processo, com respeito à estratégia, geralmente refere-se à orientação global que as organizações empregam na tomada de decisão estratégica (Ginsberg e Grant, 1985). Como tal, focaliza-se sobre as ações que conduzem e suportam a estratégia. Existem na forma de modos de tomada de decisão e nas normas e valores corporativos. Então, a explicação de como a mudança estratégica ocorre é entendida analisando-se o processo onde ele acontece.

Por outro lado, o processo pode ser estudado indiretamente, focalizando nos seus resultados (Topping, 1991). Deste modo, o processo é definido em termos de como ocorre a mudança, usando magnitude e freqüência. Nesta abordagem, os resultados do processo

³A teoria do processo teleológico é baseada na suposição de que o desenvolvimento do ser é proposital e adaptativo. Ele mesmo constrói um estado final desejado e seleciona, das alternativas, um curso de ação para alcançar o estado final. Quando alcança este fim, não significa que esteja em equilíbrio, influências do meio externo ou interno devem criar instabilidade que o colocam em uma nova trajetória. Teorias que dependem do processo teleológico não podem especificar que trajetória o desenvolvimento irá seguir. Dentro de uma lista dos melhores caminhos, e através de normas de racionalidade escolher-se-á um certo caminho.

estratégico são examinados usando a seguinte questão: Qual é a natureza, em termos de magnitude e frequência, das mudanças estratégicas que ocorrem nas organizações?

Corroborando com a idéia de Topping (1991), este estudo discute a questão do processo da mudança usando magnitude e frequência.

a.1 A natureza da mudança – magnitude

A natureza da mudança estratégica refere-se à magnitude da mudança ou como a mudança ocorreu (Ginsberg e Grant, 1985). Isto tem sido descrito de várias maneiras. Uma das mais usadas é a dicotomia da mudança revolucionária versus incremental.

Tushman e Romanelli (1985) desenvolveram o modelo do equilíbrio pontuado para descrever a mudança organizacional através do tempo. A evolução organizacional é descrita como períodos de mudança incremental pontuados por períodos de mudança descontínua. Eles afirmam que as organizações progredem através de períodos convergentes pontuados por reorientações que determinam limites para os tempos convergentes.

Segundo o modelo, o estágio de convergência refere-se a um longo período de tempo onde ocorrem mudanças incrementais e adaptação. Reorientações são períodos relativamente curtos de mudanças revolucionárias.

Focalizando nos períodos de convergência, estes são processos contínuos no qual o papel de liderança do principal executivo da empresa é reforçar a estratégia vigente, os valores essenciais e a missão, enquanto observa as oportunidades e ameaças do ambiente (Tushman et al., 1986).

Os dois tipos de mudanças de convergências são: sintonia fina (*fine-tuning*) das estratégias vigentes e ajustes incrementais ao ambiente. Isto envolve mudanças gradativas que são fáceis de implementar e dão tempo para a organização concentrar-se na busca da efetividade.

Como as organizações tornam-se bem sucedidas, aumentam-se as forças inerciais internas e o padrão se reforça. Isto é, quanto maior o período de convergência, maior o *momentum* de conformidade ao *status quo*.

Longos períodos de convergência ocorrem quando a estratégia é apropriada às condições externas e internas da organização. Se ela enfrenta uma forte ameaça, tal como uma grande alteração no ambiente e uma estratégia inapropriada, as forças da inércia agem para prevenir que se adotem novas mudanças. Quanto maior o período de convergência (período de sucesso), maior o período entre a mudança ambiental e a divergência (reorientação) na organização (Tushman et al., 1986).

Períodos de reorientações são caracterizados por mudanças revolucionárias que tomam a forma de trocas simultâneas e definidas nas dimensões estratégicas. Tipicamente, estas mudanças ocorrem não somente na estratégia mas também na estrutura, nas pessoas e nos processos, tanto que a organização é remoldada.

Este tipo de mudança é utilizada em resposta a descontinuidades no ambiente, tal como a regulamentação ou aumento das pressões competitivas. Frequentemente, as forças de inércia agem para prevenir que novas estratégias sejam implementadas, fazendo com que a estratégia atual provoque declínios de performance. Neste momento, os períodos de reorientação são ativados.

A Figura 3.3 apresenta o modelo do equilíbrio pontuado da evolução organizacional de Tushman e Romanelli (1985).

Primeiro, uma mudança ambiental ocorre. Em resposta a esta mudança, a organização age experimentalmente porque a estabilidade e a certeza são diminuídas por aquela mudança. Isto conduz para um período de fomento para uma mudança revolucionária. Ao mesmo tempo, forças de inércia são construídas para manter o *status quo*.

Contudo, durante este tempo, as forças da mudança começam a ser construídas e desencadeiam uma mudança revolucionária. Com isto, uma nova estratégia dominante surge com o advento de um novo período de convergência. Ajustes incrementais e de sintonia fina caracterizam a mudança na estratégia, neste período de tempo.

Como a estabilidade é restaurada, as forças da inércia começam a agir novamente, determinando o estágio para a próxima mudança.

O modelo de Tushman e Romanelli (1985), delineado aqui, forma a base conceitual que será utilizada para descrever o processo de adaptação estratégica das empresas estudadas. Esta estrutura é necessária para identificar as condições no contexto da mudança e entender como elas interagiram para inibi-la ou cria-la.

Greenwood e Hinings (1988) têm tratado a questão da mudança macro organizacional com o conceito de caminhos. Um caminho é uma seqüência que envolve a alteração de elementos da estrutura de um esquema interpretativo vigente, o surgimento de novos esquemas interpretativos e seu rearranjo com apropriados elementos da estrutura. Esta deve ser de reorientações transformacionais, movimentos que iniciam um processo de transformação seguidos pela estabilidade onde ocorrem mudanças incrementais.

Mintzberg (1973) caracteriza mudança incremental ou adaptativa como um série de pequenos passos onde novas estratégias são formadas gradualmente.

Contrariamente, mudança revolucionária é caracterizada como passos dramáticos para frente, normalmente devido à incerteza ambiental (Mintzberg, 1978). Miller e Friesen (1980) abordam a mudança revolucionária como uma mudança drástica de um grande

número de variáveis da estratégia e da estrutura.

Portanto, no que tange a magnitude do processo de mudança, pode-se considerar que a mudança estratégica tanto pode ter uma configuração incremental quanto revolucionária, e é desta maneira que será analisada.

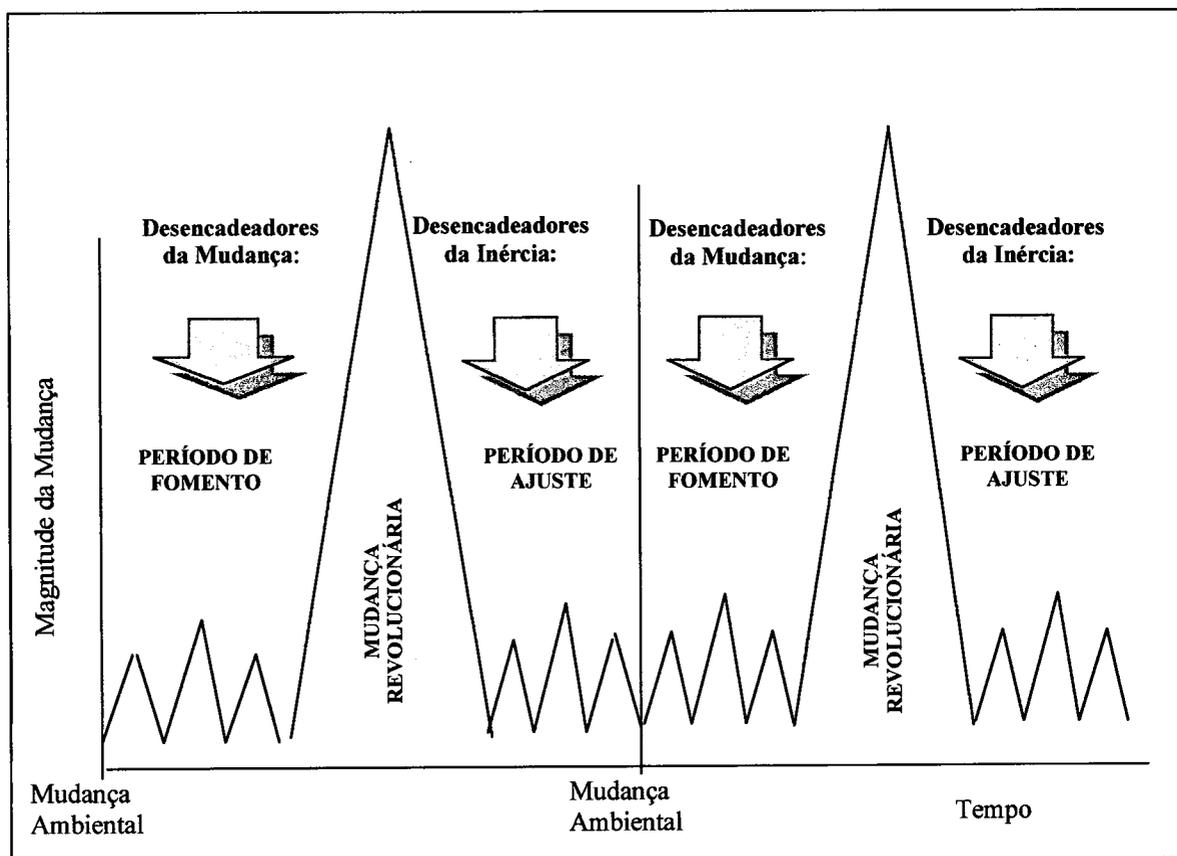


Figura 3.3 – Modelo do Equilíbrio Pontuado
Fonte: Tushman e Romanelli (1985)

a.2 A natureza da mudança – frequência

Aqui o estudo preocupa-se com a frequência com que a magnitude da mudança acontece. Quando se discutiu a magnitude das mudanças, citou-se que ela envolve dois tipos de mudança: revolucionária e incremental. Todas as outras formas de mudança são uma variação, em algum grau, destas duas.

Como frequência, a mudança será descrita como ondas de mudança e continuidade, saltos e pausas ou um fenômeno empurra-puxa (Mintzberg e Waters, 1982). Isto refere-se à constatação de que estratégias comumente não mudam de uma maneira contínua, em vez disso, mudam de maneira incremental, iniciam com saltos, seguido por períodos de

continuidade ou pausas (Miller e Friesen, 1980; Mintzberg, 1978; Tushman e Romanelli, 1985).

b) O contexto da mudança

Para Giddens (1979), a natureza da explicação nas ciências sociais e, portanto, a explicação do processo de adaptação organizacional, é contextual. O processo de adaptação organizacional não ocorre no vácuo. Para explicá-lo, é necessário entender o contexto, isto é, aquele conjunto de fatores externos e internos à organização que influem no processo. Apesar de vários autores concordarem sobre a necessidade de uma abordagem contextual, não existe muito consenso sobre o que é o contexto.

Para Pettigrew e Whipp (1991), o contexto pode ser dividido em contexto externo e interno. O contexto externo é formado pelas condições econômicas, competitivas, políticas e sociais do ambiente; o contexto interno é o espaço no qual vão surgir as idéias de mudança. Ele é constituído pela estratégia atual, recursos, cultura, competências e processo político. Whipp et al. (1989) afirmam que existem poucas dúvidas que a adaptação para mudanças competitivas no contexto tem sido um fator chave para o sucesso das organizações

Mesmo sabendo que o contexto externo ou interno é que desencadeia o processo de mudança, conhece-se muito pouco a respeito de como a mudança estratégica toma lugar nas organizações. Javidan et al. (1990) afirma que existe limitada informação descritiva de como realmente a mudança estratégica é implementada em uma organização.

Muito do debate existente é uma conseqüência de quatro perspectivas teóricas divergentes, concernentes às organizações, já discutidas anteriormente.

Primeiro, teóricos da perspectiva da seleção natural acreditam que as estratégias mudam muito pouco porque as organizações são restringidas em sua habilidade para adaptar-se (Hannan e Freeman, 1984). Segundo, a perspectiva da dependência de recursos pressupõe que o ambiente, através do controle dos recursos críticos, determina a mudança estratégica (Pfeffer e Salancick, 1978). Terceiro, existem aqueles que acreditam que os gerentes têm um papel chave no monitoramento da mudança ambiental e mudam as estratégias para ajustar suas organizações àquelas mudanças (Child, 1972). Devido à perspectiva da escolha estratégica, o relacionamento ambiente-organização muda através do tempo. Por último, tem-se a perspectiva institucional que trata de como e por que as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados e as conseqüências deste processo de institucionalização (Meyer e Rowan, 1977; Zucker, 1987). A perspectiva institucional propõe que uma organização tem mais probabilidade de sobreviver se ela obter legitimidade, suporte social e aprovação dos constituintes de seu ambiente institucional (Meyer e Rowan, 1977; DiMaggio e Powel, 1983).

As forças que fazem com que as organizações mudem podem ser compreendidas da perspectiva teórica. Contudo, a natureza apropriada da mudança pode ser determinada somente em relação a um conjunto específico de condições externas e internas (Friesen e Miller, 1986). O foco torna-se a descrição e identificação destas variáveis-chaves internas e externas. Fazendo isto, as forças que assinalam o desequilíbrio no comportamento de uma organização ou que estimulam movimentos através de um comportamento mais efetivo e eficiente podem ser identificadas (Ginsberg, 1988).

Para resumir, os estudos encontrados nesta área parecem suportar a afirmação que a mudança estratégica, para ser entendida, deve ser examinada considerando não somente as mudanças ambientais mas também certos fatores contextuais internos à organização.

b.1 Contexto externo

O contexto externo no qual as organizações operam está sujeito a reestruturação rápida e radical. Os ambientes técnico-econômico e institucional pressionam a organização e, se ela quiser sobreviver, deverá ajustar-se a um deles ou a ambos.

As organizações têm um leque diverso de respostas às mudanças no ambiente social, político, econômico. Em alguns casos, algum fato deve levar a organização a mudar, para melhor alinhar-se com o ambiente (Miller e Friesen, 1980). Em outras situações, um “momentum” de inércia deve fazer com que a organização resista a mudança (Mintzberg, 1978). As diferentes respostas são originadas, dependendo de como as mudanças ou questões ambientais são interpretadas dentro da organização (Dutton e Duncan, 1987).

Acredita-se que as forças ambientais sejam um dos mais importantes desencadeadores de mudanças estratégicas (Miles e Cameron, 1982; Miller e Friesen, 1980).

Muitos estudos têm descoberto que mudanças ambientais produzem mudanças na configuração ou direção estratégica (Miller e Friesen, 1983; Mintzberg e McHugh, 1985; Mizruchi e Stearns, 1988). A desregulamentação em bancos (Guarino apud Ball, 1994), em estradas de ferro (Smith e Grimm, 1987), em indústrias de minicomputadores, indústria de cimento e empresas de aviação (Tushman e Anderson, 1986), suportam a afirmação que as mudanças estratégicas ocorrem em resposta a mudanças ambientais.

Em suporte a um relacionamento ambiente-estratégia, Dubar e Wasilewski (1985) e Miles e Cameron (1982) encontraram que a indústria de cigarros, em um determinado período de tempo, aumentou seus esforços (estratégias) para influenciar e regular distúrbios ambientais. Isto aconteceu quando ameaças potenciais tornaram-se maiores no ambiente. Igualmente, outros têm encontrado um relacionamento positivo entre mudanças

na competição e nas estratégias de fusão (Jauch et al., 1980).

O grau de incerteza, condições competitivas, traços estruturais e situação regulatória também influenciam uma organização a aumentar suas experiências e aumenta a pressão para mudança (Ginsberg, 1988). Miles e Snow (1978) e Paine e Anderson (1977) afirmam que gerentes em ambientes incertos tendem a assumir muito mais riscos e implantarem mudanças do que gerentes em ambientes menos turbulentos.

Em termos de condições de mercado e traços estruturais, as descobertas suportam um relacionamento entre mudança estratégica e a existência de barreiras de saída e entrada (Harrigan, 1980, 1985), e aumento das condições competitivas (Harrigan, 1985). Além disso, um relacionamento direto tem sido encontrado entre o aumento da regulação e as estratégias interorganizacionais (Birnbaum, 1985), e desregulamentação com estratégias competitivas (Bleeke, 1983) e estratégias focalizadas (Smith e Grimm, 1987).

Portanto, a pressão do contexto externo faz com que a organização adote uma postura empreendedora e tente modificar seu ambiente ou adotar uma postura adaptativa e ajustar-se a ele.

b.2 Contexto interno

Chakravarthy (1991) afirma que mudanças determinadas pelo contexto interno ocorrem após períodos de estabilidade. Nestes períodos a organização desenvolve capacidades organizacionais e materiais que possibilitam à mesma efetivar mudanças.

Uma grande quantidade de estudos têm procurado analisar o efeito das condições internas, isto é, competências, pessoas, estrutura, política, cultura, sobre a mudança estratégica. Alguns pesquisadores têm examinado o papel da alta administração na mudança estratégica. Wiersema e Bantel (1992) encontraram um relacionamento positivo entre a demografia da alta administração e a mudança estratégica. Os autores sugeriram que as perspectivas cognitivas dos executivos da alta administração, refletidas nas variáveis demográficas como, idade e treinamento acadêmico, foram diretamente proporcionais a propensão deles efetivarem mudanças em suas organizações.

Pettigrew et al. (1988), quando analisaram o sistema de saúde britânico, destacaram a importância de se estudar o contexto interno. Eles dirigiram a atenção para o caráter receptivo e inibitório da cúpula administrativa quanto ao seu estilo e táticas de gerenciamento, mostrando que isto é fundamental para explicar porque um grupo de organizações, apesar de estar em um ambiente similar e sofrendo as mesmas pressões políticas, agem diferentemente e alcançam resultados diferentes.

Outros estudaram a intervenção de um ser externo à organização, o novo Chief Executive Office (CEO) (Biggart, 1977; Ginsberg, 1988; Kanter, 1983; Tushman et al.,

1986), os efeitos da fundação (Boeker, 1988), o tamanho (Willard e Cooper, 1985) e as estratégias atuais (Zalac e Shortell, 1990) como condutores dos processos de mudança.

Os estudos sobre a intervenção de um “outsider”, isto é, um novo CEO provam que, às vezes, é necessária a entrada de um elemento novo na organização para que uma nova estratégia seja implementada ou para que ocorra uma mudança no conjunto de crenças e percepções no qual a velha estratégia é rotulada. Isto é especialmente verdade quando se lida com mudanças revolucionárias (Ginsberg, 1988; Shrivastava e Mitroff, 1984; Tushman et al., 1986). Eles também propiciam alteração de performance de suas equipes (Keck e Tushman, 1993).

Johnson (1992) ressalta a importância do contexto interno afirmando que evidências empíricas demonstram que as decisões gerenciais referentes às mudanças são tomadas dentro de um contexto político-social, tendo a experiência gerencial como filtro de estímulos internos e externos. O ambiente por si só, complementa o autor, não provoca mudanças dentro da organização, são as pessoas, através de seus paradigmas, que criam novos rumos e cursos estratégicos.

c) O conteúdo da mudança

Topping (1991) salienta que as dimensões apropriadas da estratégia são função do nível de estratégia no qual as mudanças tomam lugar, e que a mudança no conteúdo é definida pelas mudanças nos seguintes níveis estratégicos: corporativo, negócio, cooperativo (interorganizacional) ou funcional⁴.

Portanto, o conteúdo da mudança estratégica, adotando as dimensões sugeridas por Topping (1991), pode ser definido da seguinte maneira:

1. Mudança estratégica em nível corporativo envolve um realinhamento do domínio produto/mercado da organização (Ansoff, 1977).

2. Mudança estratégica em nível de negócios é definida como uma modificação das decisões competitivas (mudanças de preço ou qualidade) dentro de um domínio específico de produto/mercado (Bourgeois, 1980).

3. Mudança estratégica em nível cooperativo envolve uma variação no grau de interdependência ou cooperação entre uma organização e outras organizações no ambiente (Nielsen, 1988).

⁴Como as estratégias em nível funcional ou operacional não envolvem a interação ambiente-estratégia, estudos deste nível geralmente não são considerados aplicar-se a estudo da estratégia (Bourgeois, 1980). Por esta razão, eles não serão incluídos na discussão da mudança estratégica.

CAPÍTULO IV

CAMPO ORGANIZACIONAL DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

O presente capítulo reveste-se de suma importância para a análise do comportamento estratégico adotado pelas empresas que compõem este estudo. Esta importância é oriunda da inter-relação, comprovadamente existente, entre o ambiente e as empresas (Daft, Hawley apud Hall, 1984), e que poderá explicar estratégias adotadas e viabilizar o entendimento das mudanças estratégicas ocorridas.

A construção do ambiente real (geral e específico) (Bowditch e Buono, 1982; Miles, 1980) e do subjetivo (Buorgeois, Weick apud Bowditch e Buono, 1982) é fundamental, pois fornece a evolução ambiental, inclusive a que é percebida pela coalizão dominante da empresa, e que é fator desencadeador das mudanças organizacionais.

Para a construção do ambiente da Indústria da Construção Civil (ICC), serão descritos os principais acontecimentos ocorridos no período de 1960 até 1997, referentes à construção civil, com ênfase ao segmento edificações. Serão apresentadas ainda algumas particularidades do referido ambiente em Florianópolis (SC), que se constitui a base geográfica de atuação das empresas deste estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

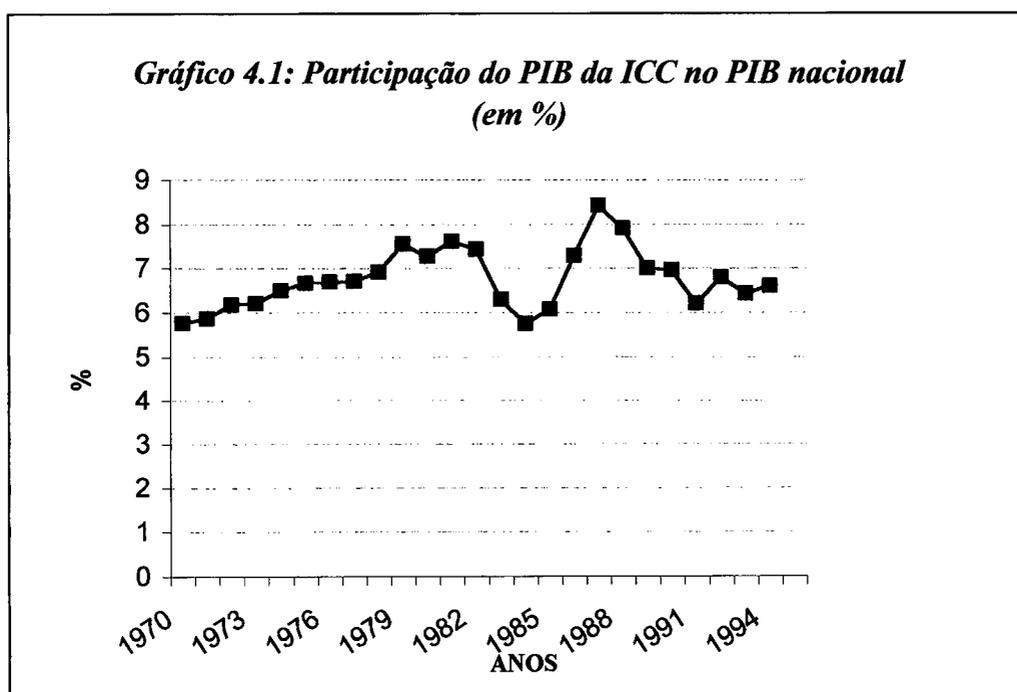
A Indústria da Construção Civil (ICC) desempenha um papel fundamental dentro do contexto sócio-econômico de qualquer país, não sendo diferente no caso brasileiro. A mesma tem uma participação importante no PIB Nacional (gráfico 4.1), sendo que atualmente representa cerca de 13,5%⁵ dele. Faz parte de um macro-complexo que inclui cinco grandes cadeias produtoras (indústria de extração e beneficiamento de minerais não metálicos; insumos químicos; cerâmica e cal; cimento; insumos metálicos e madeira) que para ela

⁵ Segundo estudos da Trevisan-Rosenberg que, diferente da pesquisa do IBGE, considerou toda a cadeia produtiva da Indústria da Construção, e não somente as Habitações, Edificações e Construções Pesadas - Construção Região Sul, nº 339, jan, 1997.

convergem, absorvendo e impulsionando a atividade de todo o ciclo produtivo. (Prochnik, 1987; FECAMP, 1993).

Com isto, emprega cerca de 6% da mão-de-obra ocupada do país, composta de trabalhadores sem qualificação e com níveis de escolaridade muito baixos, sendo encarado como absorvedor de mão-de-obra em épocas de crise nos outros setores. (SENAI, 1995).

Constitui-se um segmento industrial caracterizado por apresentar estrutura e funcionamento distintos quando comparado com as demais atividades econômicas. Essas diferenças ocorrem em virtude de sua natureza, das características das empresas que a compõe e do tipo de produto gerado, que impõe um processo produtivo peculiar.



Fonte: Anuário Estatístico do Brasil (vários anos).

Na ICC, pode-se estratificar os construtores em três categorias, extremamente importantes para o atendimento da pauta heterogênea de produtos de construção e para o próprio processo de desenvolvimento. Os pequenos construtores, geralmente trabalham com encomendas, dependendo totalmente dos seus demandantes. Os médios construtores, bem mais diversificados, trabalham com encomendas, concorrências e incorporações imobiliárias e assumem a maior parcela da construção residencial. Os grandes empreiteiros são os que executam as obras de infra-estrutura de grande porte, obtidas, via-de-regra, mediante licitação e contratação por órgãos públicos, e precisam de uma organização empresarial mais sólida, o que não diminui o seu elevado grau de dependência do demandante mas, entretanto, aumentando seu poder de influência.

Seus produtos abrangem uma infinidade de produtos, mas mantêm como similaridade a condição de imobilidade, alto custo relativo, durabilidade e, por serem formados através de um processo produtivo constituído de ciclos estanques de longa duração, sempre em localizações distintas.

Meseguer apud CTE (1994) aponta outras características do setor: (a) cria produtos únicos e não produtos seriados; (b) não é possível aplicar à produção em cadeia (produtos passando por operários fixos), mas sim à produção centralizada (operários móveis em torno de um produto fixo); (c) é um setor muito tradicional, com grande inércia nas alterações; (d) utiliza mão-de-obra intensiva e pouco qualificada, sendo que o emprego dessas pessoas tem caráter eventual e suas possibilidades de promoção são escassas, o que gera baixa motivação no trabalho; (e) a construção, de maneira geral, realiza seus trabalhos sob intempéries; (f) o produto é único, ou quase único, na vida do usuário; (g) as responsabilidades são dispersas e pouco definidas; (h) o grau de precisão com que se trabalha na construção é, em geral, muito menor do que em outras indústrias, qualquer que seja o parâmetro que se contemple: orçamento, prazo, resistência mecânica.

A ICC envolve, direta ou indiretamente, uma gama muito grande de agentes econômicos, de diversos tipos e tamanhos, no seu mercado formal, fazendo com que seus efeitos atinjam muitos grupos de interesses dentro da sociedade e vice-versa.

Outro fator fundamental na ICC é o desencadeamento de projetos para o desenvolvimento das atividades das empresas. Este processo necessita de uma disponibilidade de capitais financeiros para imobilização em obras públicas e edificações. Na parte habitacional, devido ao alto preço dos terrenos urbanos e da própria edificação, a participação do estado torna-se desafiadora e decisiva, podendo destinar poupanças internas ou criar um sistema de financiamento de longo prazo para os adquirentes que seja viável e duradouro.

Em vista disto, constata-se que toda a dinâmica da ICC depende, em muito, da ação dos governos federal e regional, seja pela demanda quase exclusiva das obras de infraestrutura, seja pela regulamentação e canalização para os projetos residenciais ou ainda pela política econômica global, que induz a natureza e a intensidade do crescimento econômico e inspira a atitude das organizações frente a seus investimentos.

Isto ocorre, principalmente, através de alterações nos códigos de edificação, na tributação, na disponibilidade de recursos destinados ao Sistema Financeiro Governamental ou ao Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE)⁶, em leis sobre níveis de crescimento de aluguéis, em decisões sobre a alocação de recursos como, por exemplo, programas habitacionais de baixa renda ou prédios de luxo. Estas ações governamentais

⁶ O SBPE administra poupanças voluntárias. Seus agentes – Caixa Econômicas, Sociedades de Créditos Imobiliário e Associação de Poupança e Empréstimo – captam recursos através de letras imobiliárias e de depósitos em cadernetas de poupança. Os recursos captados poderiam ser aplicados em qualquer segmento do mercado.

afetam o tipo de produção do setor e, conseqüentemente, as necessidades de insumos industriais e de mão-de-obra que são absorvidos pela ICC (Rossetto et al., 1995).

Desta forma, a situação da Indústria da Construção Civil (ICC) pode ser considerada como um reflexo da atuação dos governos e do desenvolvimento do conjunto do sistema econômico, tendo sérios problemas para decidir sobre sua própria atuação e seu destino.

As empresas da ICC podem ser subdivididas de acordo com classificação feita pelo SENAI (1995), considerando o produto final produzido, em três grandes subsetores:

- Construções Pesadas: obras de infra-estrutura viária, urbana e industrial; obras estruturais, obras de arte e saneamento; barragens hidroelétricas e usinas atômicas; e muitas outras;
- Montagem Industrial: montagem de estrutura para instalação de indústrias; sistemas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica; sistemas de telecomunicações e de exploração de recursos naturais; e
- Edificações: construção de edifícios; partes de obras por especialização em fase do processo edificativo; e, execução de serviços complementares à edificação.

Em virtude do subsetor edificações constituir-se a área de atuação das organizações estudadas, ele será caracterizado em detalhes a seguir.

4.1.1 CARACTERIZAÇÃO DO SUB-SETOR EDIFICAÇÕES

O sub-setor edificações apresenta peculiaridades que o diferenciam dos demais subsetores da ICC (Montagem Industrial e Construção Pesada), desde a sua constituição, a influência que sofre das políticas econômicas, o seu processo produtivo, a destinação e o tipo de produto final. Este fato irá gerar características específicas que influenciarão o desempenho e a adaptação das empresas ao seu campo organizacional.

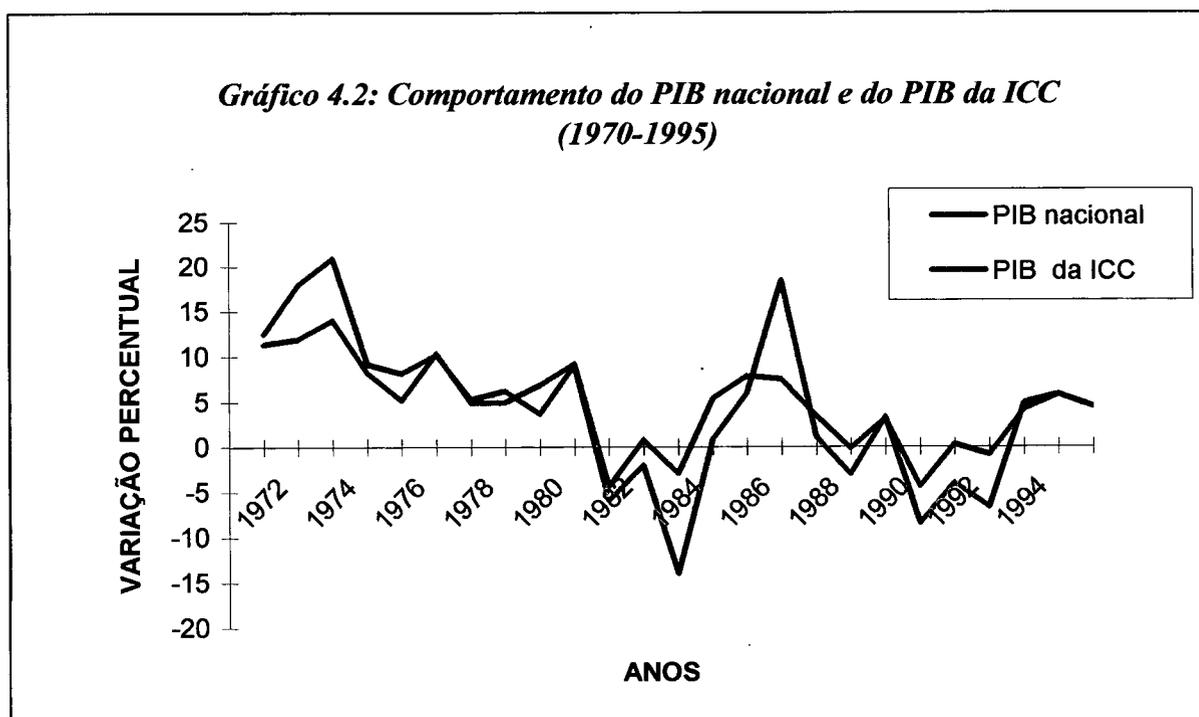
A constituição do setor caracteriza-se por empresas bem diferenciadas quanto ao porte, ao número, parcela de mercado, estrutura financeira e capacidade tecnológica e gerencial (SENAI, 1995), sendo que as mesmas apresentam normalmente um ciclo de vida curto e grande mobilidade nas áreas de atuação.

Este subsetor, subsiste com menos especialização, tanto em técnicas construtivas como em gerenciamento e mão de obra. Apresenta baixas barreiras de entrada e saída (Porter, 1986). Estes dois fatores geram grande rotatividade de empresas, muitos competidores de tamanhos similares, com produtos e serviços pouco diferenciados (Ofori, 1991; Betts e Ofori, 1992, 1993).

Frente aos aspectos econômicos, várias são as especificidades do subsetor: alta sensibilidade à existência de financiamento, principalmente ao destinado à habitação, e correlação direta com o desempenho da economia global, principalmente no que tange ao

aumento da renda per capita e da poupança nacional. Em tempos de recessão é dos primeiros segmentos a se contrair, agindo de forma similar em situações de crescimento (Gráfico 4.2).

Além de todas as repercussões de carácter econômico que influenciam o subsetor, é importante considerar que o setor de Edificações fica sujeito, em nosso País, a ciclos de valorização dos imóveis (Prochnik, 1987), em função da grande defasagem temporal entre as variações da demanda e da oferta, explicada pela longa duração do processo produtivo. Isto causa escassez de imóveis nas fases ascendentes do ciclo, quando os preços sobem rapidamente, e grandes estoques de apartamentos não vendidos, na recessão.



Fonte: Relatórios Anuais do Banco Central do Brasil (vários anos).

Por último, é necessário considerar a destinação e o tipo de produto, deste subsetor, que apesar de sua diversidade e heterogeneidade, são todos imóveis, complexos, duráveis, de grande valor, são montados em um local em particular, possuem alta diversidade de necessidades tecnológicas e graus variados de complexidade. Como consequência destas características, surgem limitações na produção em massa, regionalismo, sazonalidade, e separação do *design* e da produção (Nan e Tatum, 1989; Colean e Newcomb apud Nan e Tatum, 1989; Lange e Miles apud Nan e Tatum, 1989).

A ICC em todo o mundo tem pouca oportunidade para diferenciar seus produtos, a maioria das construtoras são pequenas, e portanto, a construção é uma indústria fragmentada. Acrescente-se a isto que o processo especulativo é estritamente relacionado com o baixo ritmo do progresso técnico no setor de construção habitacional. A principal fonte de ganhos

das empresas é a sobrevalorização dos terrenos, e na sua escolha e aquisição concentram-se atenções e os gastos dos empresários. A diferenciação do produto devido a mudança dos desejos dos clientes como resultado das variações de gostos, aspirações e poder de compra, gera modificações no estilo, acabamento, equipamentos e a determinação da faixa de mercado para o qual ele se destina, sendo componentes importantes na decisão de construir (Ofori, 1991; Prochnik, 1987; Betts e Ofori, 1992, 1993).

4.1.2 O CAMPO ORGANIZACIONAL OBJETIVO DA ICC - NACIONAL

Nesta pesquisa analisou-se o processo de adaptação estratégica organizacional a partir do conceito de campo organizacional (ver capítulo II), que definimos como o espaço de poder formado por atores e fatos, que se inter-relacionam.

O campo organizacional está dividido em várias fases que serão descritas a seguir.

Fase 1- O Impulso da Construção Habitacional através da Criação do Sistema Brasileiro da Habitação (1960-1967)

O panorama da distribuição habitacional nos países em desenvolvimento vem sofrendo, após a Revolução Industrial, uma rápida alteração no sentido da concentração urbana. No Brasil, a partir da década de 50, grande parte da população rural iniciou um significativo processo de migração para os centros urbanos, ocasionando uma forte concentração de pessoas em poucos espaços, aumentando sobremaneira a já então deficiente estrutura habitacional.

No início dos anos 60 a população urbana já atingia 45%, bem superior aos 36% dos anos 50, e a questão habitacional no Brasil começou a se configurar como um *problema*.

Nas décadas seguintes este aspecto se agravou⁷, e o setor público passou a atuar, fornecendo recursos financeiros, através dos Organismos de Previdência Social, Caixa Econômica Federal e da Fundação da Casa Popular⁸, para a construção de conjuntos habitacionais destinados a populações de baixa renda (maior percentual urbano).

As constantes flutuações da economia nacional e o agravamento do cenário político do país nos anos de 63 e 64, trouxeram em seu bojo a paralisação quase completa do setor da Construção Civil. Isto gerou, entre outros problemas, altos índices de desemprego e uma drástica redução na oferta de novas habitações. A política adotada até então, para o setor habitacional, tornou-se insuficiente.

⁷ Na década de 60 este índice aumentaria para 65%, segundo dados mencionados na bibliografia

⁸ Instituições Públicas que financiavam habitações no período anterior à criação do Banco Nacional da Habitação

Com o regime militar em 1964, foram instauradas algumas reformas que previam o controle da inflação, através da contenção do déficit e do aumento de impostos, incentivo à poupança e à formação de fundos de previdência, atração de capital estrangeiro para financiar a expansão produtiva do país, investimentos públicos em projetos de infra-estrutura, entre outros.

Neste contexto, foi instituído, em 1964, o Sistema Financeiro da Habitação⁹, (SFH) como elemento de expansão e sistematização do processo de intermediação financeira do País. O mesmo tinha como metas: a viabilização, em caráter permanente, de uma dinâmica auto-sustentável de captação de recursos e sua aplicação na área habitacional.

Para consolidar a política habitacional adotada pelo governo vigente, foi criado o Banco Nacional da Habitação (BNH), empresa pública de capitais e gestor de recursos de terceiros. Ele era destinado a viabilizar o financiamento de moradias a longo prazo, para população de baixa renda.

Outras medidas tomadas, entre 1964 e 1965, tentando romper a paralisia do setor foram: as leis do inquilinato, das incorporações e as de estímulo à construção civil e ao mercado de capitais, juntamente com a instituição da correção monetária. Para garantir a arrecadação dos recursos necessários aos financiamentos, foram instituídos em 1966 o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS)¹⁰ e o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE).

O BNH tornou-se uma força financeira poderosa devido ao recebimento de parte dos fundos de aposentadoria dos trabalhadores (FGTS) e o poder de lidar com instrumentos financeiros indexados (Cadernetas de Poupança¹¹). Este fato assumiu importância central no desenvolvimento da ICCSE nesse período (Baer, 1996; Werna, 1993).

O Mercado habitacional foi então segmentado em três níveis, atendidos pelos diferentes agentes do SFH:

- Mercado Popular (renda até três salários mínimos) - COHABs
- Mercado Econômico - Cooperativas Habitacionais
- Mercado Médio - Agentes Financeiros do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimos (SBPE)

Neste período, a ICC apresentou um caráter cíclico. Iniciou em uma fase de crescimento, passando a partir de 1962 por um declínio, voltando a reagir somente em 1968.

⁹ Lei nº 4380 de 21 de agosto de 1964.

¹⁰ Sistema de captação compulsória de recursos, implicando o recolhimento pelas empresas de 8% sobre os salários de seus empregados, para funcionar como um fundo de aposentadoria ao trabalhador.

¹¹ Principal instrumento de poupança utilizado por todos indivíduos de quaisquer classes sociais

Fase 2 – Crescimento da ICCSE (1968-1973)

A crise econômica dos anos 60 só é superada no final da década, quando, por volta de 1968, em virtude de uma conjuntura internacional favorável e de um conjunto de medidas internas de política econômica, o Brasil consegue viabilizar a recuperação da atividade industrial.

Entre as medidas mais importantes para esta recuperação encontravam-se: (a) a reforma financeira de meados da década de 60, que proporcionou condições mais adequadas aos gastos públicos correntes e aos investimentos ligados à Construção Civil; (b) a fixação de preços mais realistas para os serviços de utilidade pública, que reanimou o programa de energia elétrica, estimulando o setor de material elétrico e as grandes construtoras; (c) a institucionalização do crédito direto ao consumidor e do instrumento de correção monetária, que permitiu a ampliação do mercado consumidor; (d) a criação do Sistema Financeiro da Habitação, que reativou a indústria imobiliária residencial; (e) os incentivos à exportação, através de subsídios às indústrias têxteis, de calçados, etc., que estimularam sua recuperação e a expansão de seus parques fabris e, (f) a política salarial que, alterando o perfil da distribuição de renda no sentido de uma maior concentração, aumentou o mercado consumidor de bens para a classe média-alta, cuja produção passou a crescer aceleradamente.

Com isto, o período, que ficou conhecido como o *milagre brasileiro*, experimentou um rápido, porém notável, desenvolvimento econômico. Nesse período de *boom*, o PIB cresceu, em termos médios, de 3,7 % (1962-67) para 11,3 % (1968-74), sendo a indústria o principal responsável. A inflação atingiu os menores índices desde os anos 50 (Baer, 1996).

O auge dessa nova fase expansiva do ciclo deu-se entre 1970-73. A estrutura industrial brasileira da época encontrava-se bastante consolidada, permitindo uma maior integração internacional do país, aproveitando uma conjuntura externa favorável. De 1971-74, o valor das exportações triplicou. O excesso de liquidez internacional, conjuntamente com o estímulo à produção causado pelos níveis de exportação, permitiu a entrada maciça de recursos externos.

Esta significativa entrada de recursos expandiu o PIB e o emprego nas atividades urbano-industriais. A taxa de expansão do PIB no início da década de 70 alcançou níveis superiores a 10% ao ano. O dinamismo industrial permitiu uma intensa absorção de mão-de-obra, logrando incorporar um conjunto cada vez maior de contingentes populacionais, oriundos do crescente deslocamento migratório campo-cidade.

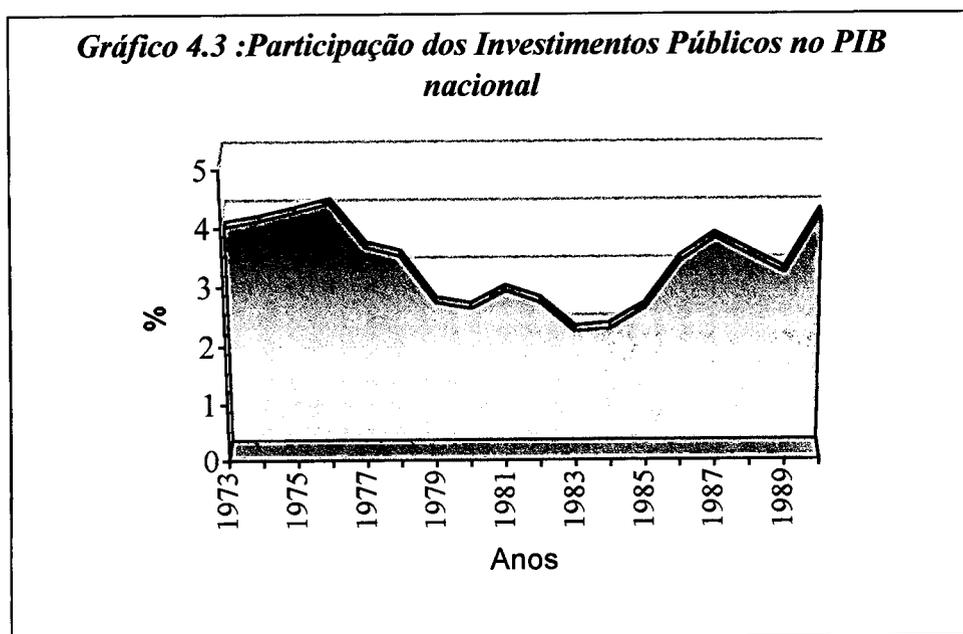
A Indústria da Construção Civil apresentou, nessa fase, notável crescimento (Gráfico 4.2 – pg. 43). O conjunto de medidas internas aplicadas para estimular a recuperação da atividade econômica e a entrada maciça de investimentos públicos nos setores urbano-industriais incentivaram, sobremaneira, a expansão do setor da construção. Aumentou significativamente a atividade de edificação das plantas dos parques fabris, de construção

oriundas das demandas de moradias e infra-estrutura das cidades (Habitação, saneamento, vias, instalações comerciais e financeiras), as quais se expandiram a ritmos crescentes. (Gráfico 4.3)

Na ICCSE, esta expansão ocorreu através da ação do BNH, transformando a produção de habitações populares no principal produto da ICCSE, com cerca de 74% na média das receitas entre 1970 e 1985 (IPT apud Werna, 1993). Porém, grande parte do crédito indexado pelo BNH foi utilizado também para financiar habitações para as classes média e alta, outras construções e infra-estrutura urbanas em várias licitações públicas (Reynolds et al. apud Baer, 1996).

Desta forma, o desmonte da estrutura financeira, principalmente a do SFH, começou a partir do uso ilícito dos recursos, levando a maioria dos construtores que trabalhavam para o governo a lucrarem sem muita preocupação com produtividade, custo e qualidade (Farah, 1992).

Outras causas desta desarticulação, foram a concessão de subsídios isentos de indexação, que aumentou no início da década de 70, e o perigo de uma inadimplência generalizada no BNH, pela defasagem havida entre os aumentos salariais e o rápido aumento dos preços dos produtos (Baer, 1996).



Fonte: Baer (1996)

O período, deste modo, apresentou-se de grande crescimento para a ICCSE, configurando-se em uma das melhores fases do seu desenvolvimento.

Fase 3 - O Comportamento Instável da ICCSE (1974-1979)

O ciclo de desenvolvimento intenso é interrompido a partir de 74 em virtude de mudanças no cenário econômico mundial. A crise do petróleo, que quadruplicou seus preços, fez o Brasil, importador de mais de 80% do produto consumido, criar um alto déficit na Balança Comercial, afetando fortemente a produção interna (Baer, 1996).

Entre a opção de desaquecimento da economia ou manutenção de elevados índices de crescimento, através de investimentos públicos e altas taxas de juros nas aplicações das instituições oficiais de crédito, o Governo optou pela segunda, gerando declínio significativo das reservas do país e aumento da dívida externa.

Com isto, houve uma ação direta do Governo na contratação e no financiamento de grandes projetos (Gráfico 4.3 – pg. 47), além de sua intermediação como agente financeiro para os empreendimentos da construção habitacional.

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

Para ICCSE, os primeiros dois anos deste período (1974/75) foram marcados pela crise no mercado habitacional. O PIB da construção caiu (Gráfico 4.2 – pg. 43), enquanto o preço dos terrenos e das matérias primas subiu, onerando significativamente o preço dos imóveis novos.

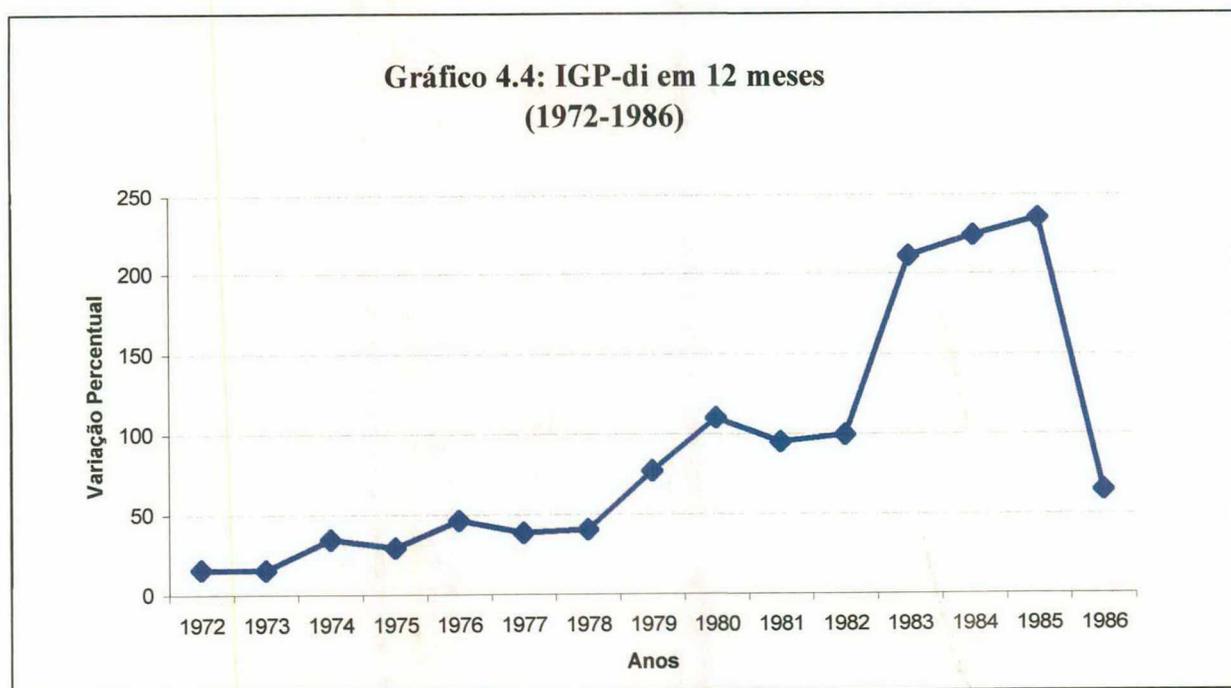
Em 1976, com a preocupação do Governo em reativar a ICCSE, devido à grande escassez de imóveis, foram liberados financiamentos, provocando aumento no PIB/ICC de 10%.

No entanto, no mesmo ano, os crescentes problemas inflacionários (Gráfico 4.4) e o balanço de pagamentos, impuseram contenções significativas nos gastos públicos. As restrições monetárias impostas para o combate à inflação, diminuíram a liquidez da economia e reprimiram a expansão dos meios de pagamento, gerando um forte desaquecimento da atividade econômica.

Entre 1977 e 1979, o mercado habitacional passou novamente por uma crise. Contribuíram para ela a liberação das taxas de juros, a evolução menos favorável do FGTS e a especulação imobiliária como foco inflacionário, acarretando uma série de medidas para diminuir a intensidade dos negócios imobiliários.

Em 1979, constatou-se uma diminuição do poder aquisitivo da classe média. As grandes empresas já sentiam a retração do mercado. Mais de mil pedidos de falências e concordatas ocorreram em São Paulo, incluindo-se nesse rol construtoras de grande porte (Bastos, 1980).

Portanto, este período refletiu-se em ciclos de crescimento (1976) e retração (1974-75/1977-79), ocasionando variações nos níveis de atividades da ICCSE.



Fonte: *Conjuntura Econômica* (vários anos).

Fase 4 - Crise da ICCSE (1980-1983)

Na década de 80 o país se viu às voltas não só com os efeitos da segunda crise do petróleo, mas também com uma política de ajuste interno, instaurada pelas autoridades econômicas em final de 79, para fazer face ao alto endividamento externo e à explosão inflacionária.

Esta política realizou cortes nos gastos públicos, diminuição do consumo interno e das importações e aumento das exportações. Isto gerou um quadro recessivo, de instabilidade macroeconômica, aceleração da inflação e forte crise fiscal. Imobilizou o Estado, inviabilizando qualquer política de desenvolvimento industrial e tecnológico, inclusive suspendendo a concessão de financiamentos a longo prazo (Coutinho e Ferraz, 1994).

Embora o quadro já se apresentasse bastante recessivo, a ICCSE no ano de 1980 ainda conseguiu manter um desempenho positivo. Este desempenho ocorreu em função da flexibilização na utilização do FGTS, redução dos juros, pré-fixação da correção monetária,

ampliação dos prazos, alteração no benefício fiscal, e do *Plano Inquilino*, medidas tomadas pelo Governo no final do ciclo anterior, tentando incentivar o setor habitacional. Estas medidas propiciaram transferência dos investidores da renda fixa para a área habitacional¹² o que, juntamente com o grande número de financiamento do SFH, ajudou na diminuição dos estoques de imóveis prontos.

Face às condições existentes até meados deste ano, e animadas pela perspectiva favorável do comportamento dos negócios, as construtoras lançaram-se à compra de terrenos, realização de projetos, aprovação de plantas e contratação de financiamentos para a construção, o que justificou o grande número de lançamentos feitos no início dos anos 80. Através do Gráfico 4.5, embora somente do Estado de São Paulo¹³, pode-se ter uma amostra do ocorrido nestes anos.

No final de 1980, a recessão ficou evidente, caem os níveis salariais e a taxa de emprego e sobem as taxas de juros. Como reflexo ocorreu queda do PIB nacional e do PIB da ICC (Gráfico 4.2, pg. 43). As cadernetas de poupanças (até então, o principal ativo financeiro não monetário) perderam vitalidade e os recursos do FGTS começaram a sofrer diminuição de depósitos e elevação dos saques, em função do achatamento salarial e da redução do nível de emprego. O SFH entrou em colapso em função, não somente do contexto macroeconômico desfavorável, mas também dos financiamentos a juros prejudiciais ao sistema, e ao cunho social e inchaço do BNH.

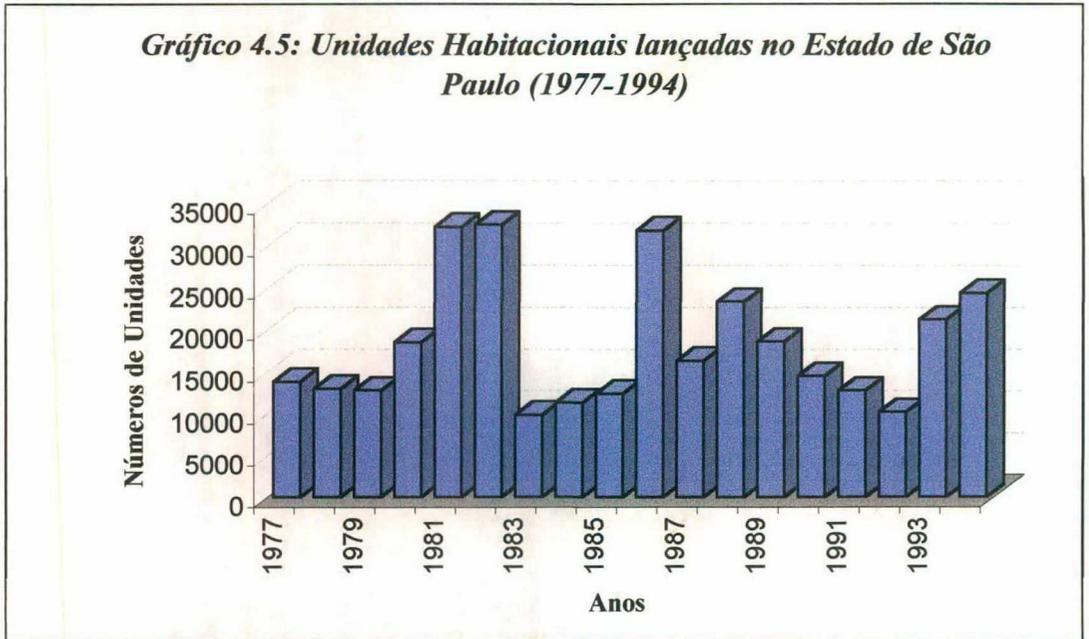
Como o arrocho salarial implantado pelo regime militar significou uma diminuição progressiva dos salários reais das classes de baixa renda, apesar dos subsídios, as prestações da casa própria apresentaram-se, para os mutuários, cada vez mais pesadas, o que contribuiu para o crescimento da inadimplência, e refletiu no desempenho do SFH. Em vista deste quadro, o Governo estabeleceu novos critérios para os financiamentos: aumento do teto de financiamento de 3.500 para 5.000 UPCs (Unidade Padrão de Capital); utilização da Tabela Price; prazos maiores de amortização e isenção do IOF (Imposto sobre Operações Financeiras).

Apesar destas medidas, o desempenho do subsetor de edificações foi bastante fraco. Enquanto seus custos aumentaram, provocados principalmente pelo aumento no preço dos terrenos, diminuiu a demanda, devido a queda no poder aquisitivo e no valor dos financiamentos. Como muitos empreendimentos já se encontravam em execução e o processo produtivo na ICC é de longo prazo, era inviável reverter os lançamentos, o que gerou acúmulo de estoques em várias capitais brasileiras¹⁴.

¹² 69,9% das aplicações do mercado financeiro foram canalizadas para a área habitacional.

¹³ Poucas cidades do País têm estes dados compilados.

¹⁴ Enquanto 60%, em média, dos apartamentos lançados em 1980 eram vendidos no mês do lançamento, no primeiro semestre de 1981, tal índice não alcançou nem a casa dos 30% - Gazeta Mercantil - Balanço Anual, 1981.



Fonte: Villa Lobos (1995).

O presidente do Sindicato de compra, venda, locação e administração de imóveis no Estado de São Paulo (Secovi), Romeu Chap Chap afirmou que as construtoras foram pegas de surpresa, naquilo que se chama de ponto sem retorno – terreno comprado, projeto aprovado e financiamento contratado. Ou seja: naquele ponto em que parar o processo resultava num prejuízo maior que o lançamento do prédio (Gazeta Mercantil, 1981).

A redução nas atividades da ICCSE foi refletida 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).

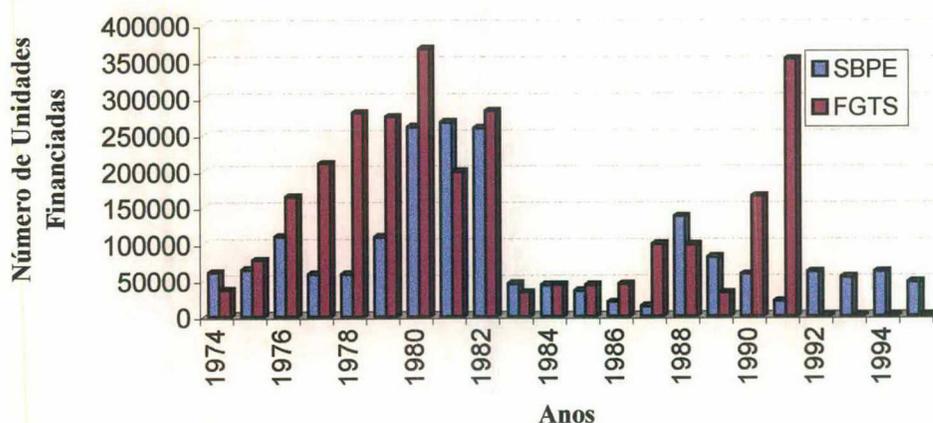
Em 1983, com os cortes nos orçamentos de investimentos públicos (Gráfico 4.3, pg. 47), reprogramações de cronogramas sem nenhum critério de seletividade, atrasos nos pagamentos de obras já executadas e um mercado financeiro francamente hostil, o setor sofreu sua pior crise.

O nível de financiamentos sofreu a maior queda de 1982 para 1983 (Gráfico 4.6). Dados oficiais do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), revelaram uma queda de 86% no número de financiamentos. “Entre 1979 e 1984, houve um decréscimo de captação líquida do FGTS, de 73%, em função do desemprego (Gráfico 4.8 – pg. 53) (Farah *apud* Werna, 1993). Outro captador de recursos, a caderneta de poupança, também ressentiu-se com o declínio dos depósitos e aumento dos saques, utilizados para complementação de renda dos pequenos investidores.

O governo, em agosto de 1983, para incentivar os depósitos em cadernetas de poupança, passou a creditar os rendimentos mensalmente, substituindo a prática da trimestralidade.

Dentro deste contexto, mudou o perfil da clientela e as construtoras precisaram reestruturar-se e ajustar seus produtos ao novo estado dos negócios. Alguns segmentos de mercado foram praticamente abandonados, para outros segmentos foi alterada a tipologia dos empreendimentos. Como as classes de baixa, média e a média alta renda foram as que mais sentiram a perda do poder aquisitivo, nesta fase predominaram unidades de um ou dois dormitórios, com menor área e em pontos periféricos das cidades, na busca de adequar os custos ao poder aquisitivo vigente.

Gráfico 4.6: Financiamentos Concedidos pelo SBPE e pelo FGTS, no País em número de Unidades (1974-1996)

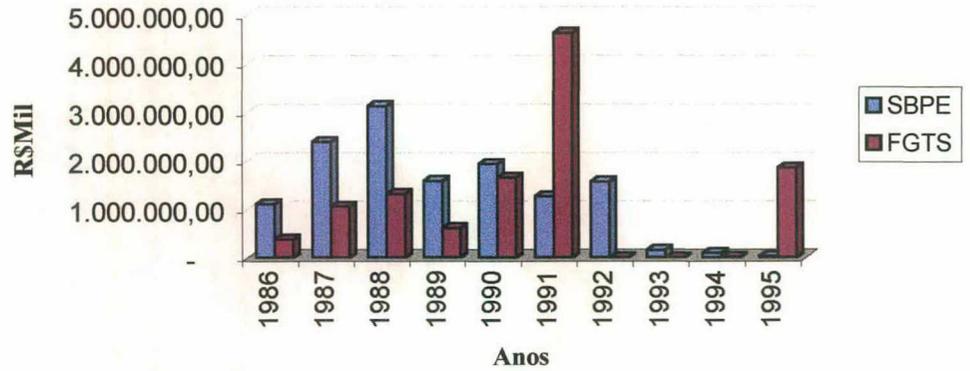


Fonte: Caixa Econômica Federal e Conjuntura Econômica (vários anos).

O mercado manteve oportunidades de negócios para as empresas que atuavam na faixa de alta renda, que não sentiu os reflexos da crise econômica.

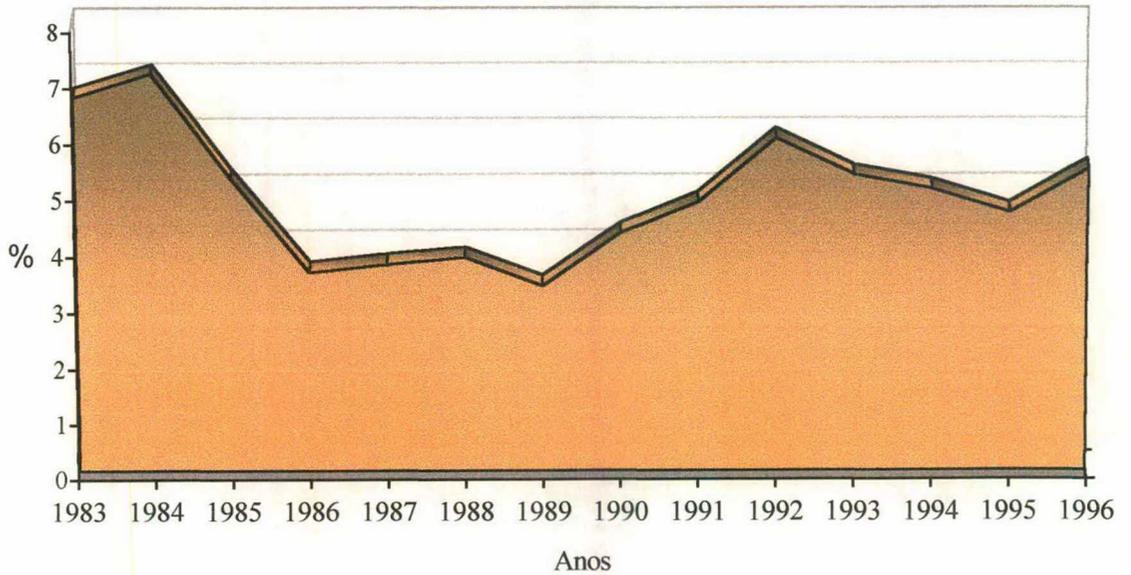
O período encerrou com a ICCSE mergulhada em uma profunda crise.

Gráfico 4.7: Financiamentos Concedidos pela C.E.F em Reais (1986-1995)



Fonte: Caixa Econômica Federal

Gráfico 4.8: Taxa de Desemprego Aberto (1983-1996)



Fonte: Conjuntura Econômica (vários anos)

Fase 5 – A Reação da ICC até o Plano Cruzado (1984-1986)

O ano de 1984 começou ainda sentindo os efeitos da queda da competitividade das cadernetas de poupança em relação aos títulos públicos do mercado financeiro. Isto, no final do ano de 1983, fez com que os investidores procurassem colocar suas poupanças em ativos que rendessem mais dividendos, especialmente nos Certificados de Depósitos Bancários (CDB) de 90 dias e nos fundos mútuos de investimentos.

A situação para a ICCSE era bastante delicada. Havia grandes estoques de imóveis e até uma certa disponibilidade de recursos para construção de novos edifícios, mas não havia consumidores.

O ritmo de construção de moradias populares continuou limitado, devido à modesta arrecadação líquida do FGTS, o fechamento das linhas de financiamento para a construção de edificações, além do crescimento da inadimplência dos mutuários do SFH.

O governo, então, resolveu tomar algumas medidas para desovar os estoques de apartamentos para a classe média. Isto foi feito através da modificação das regras de reajuste dos financiamentos, passando para o plano de equivalência salarial (PES), onde as prestações subiam somente de acordo com os índices de reajuste dos salários.

Entretanto, todas as ações que o governo tentou para amenizar a crise pela qual o setor de edificações passava foram paliativas. Contribuíram para isto, a valorização real dos imóveis e as incertezas nas condições de financiamentos disponíveis. A 33ª Sondagem da ICC¹⁵ confirmava dizendo que havia incerteza quanto as regras do jogo, predominando um comportamento especulativo para todo o mercado.

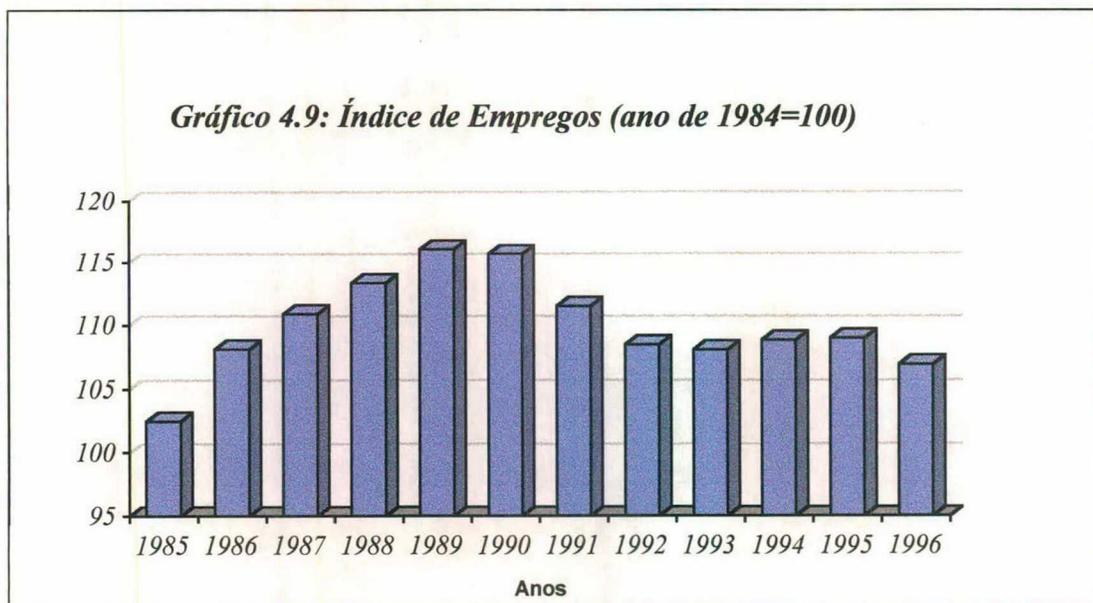
Com a liberação, pelo BNH, dos recursos dos financiamentos aprovados em 1984, o ano de 1985 começou com a sinalização de que o setor teria um crescimento, principalmente para aquelas construtoras que tinham seus negócios calcados nos segmentos de menor renda. Outro fator que beneficiou o desempenho do setor, neste ano, foi a melhoria dos salários e dos níveis de emprego da população (Gráficos 4.9 e 4.10). Isto garantiu a renegociação com alguns mutuários, diminuindo a inadimplência. Também reagiu a venda de imóveis novos, fazendo com que caíssem os estoques existentes na época.

Por outro lado, os agentes do SBPE, com a falta de recursos financeiros das cadernetas de poupança, fecharam suas linhas de financiamento, tanto para as construtoras quanto para os mutuários. Isto comprometeu o ritmo de construção de novas moradias para a classe média. As contratações na área habitacional, interveniadas pelo BNH e pelos

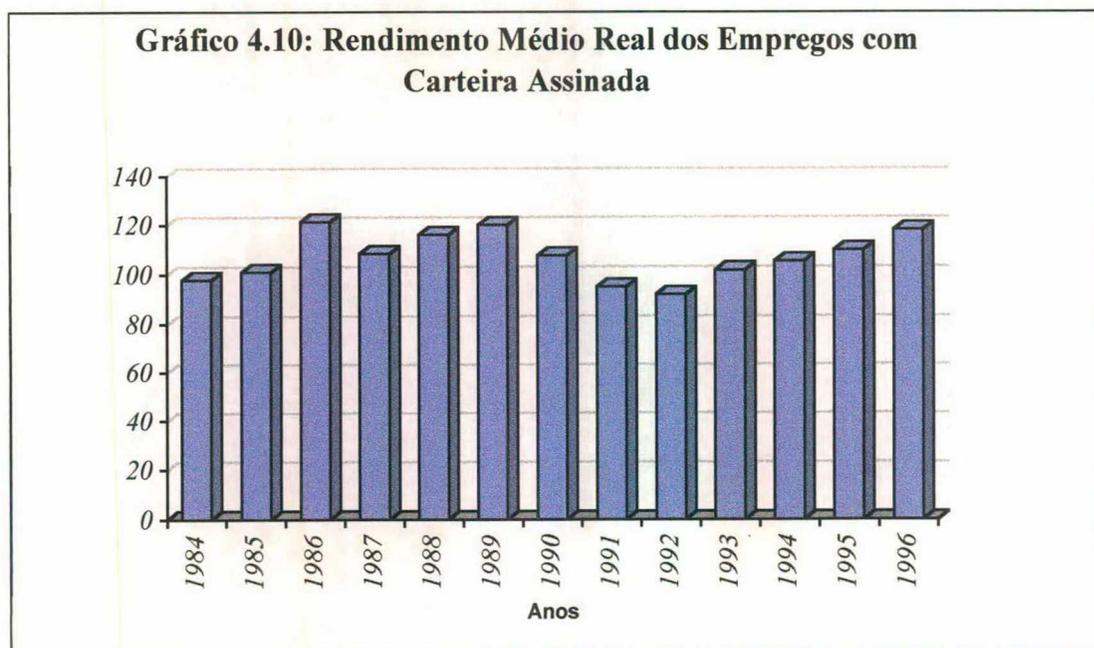
¹⁵ Conjuntura Econômica, v.38, n. 11, nov. 1984.

agentes do SBPE, caíram 50% no ano de 1985 em relação ao ano de 1984 (Conjuntura Econômica, 1986)¹⁶.

O que garantiu, efetivamente, o desempenho do setor foram os empreendimentos destinados à classe de alta renda. Como alternativa, em São Paulo, as construtoras começaram, timidamente, a lançar o financiamento próprio.



Fonte: Conjuntura Econômica (vários anos)



Fonte: Conjuntura Econômica (vários anos)

¹⁶ 38ª Sondagem da Construção Civil – Conjuntura Econômica, v.40. n.2, fev, 1986.

O ano de 1986 começou com a transformação radical da economia, devido à divulgação do *Plano Cruzado*, que tinha como objetivo principal eliminar a inflação. Com isto, houve um ganho real dos salários em torno de 8% e, posteriormente, o congelamento de salários e preços.

Entretanto, a faixa de renda que aumentou o consumo por empreendimentos novos foi a de alta renda (imóveis de luxo), pois as restrições a financiamentos continuavam elevadas (Gráfico 4.6 e 4.7, pg. 53). Deste modo, as empresas optaram pelas incorporações ou pela formação de condomínios fechados a preço de custo. Assim, a atividade imobiliária manteve-se com recursos do próprio comprador e/ou do construtor (Conjuntura Econômica, 1986)¹⁷.

Como colocado por Werna (1993), a indústria teve que limitar as suas atividades para classes sociais mais altas, adotando ações que substituíssem a falta de financiamento, como o regime de construção por condomínio. Este foi o principal produto da construção habitacional, porém, devido ao agravamento da conjuntura e à falta de profissionalismo das empresas, inúmeras obras ficaram inacabadas ou inviáveis para os clientes.

Os preços de mão-de-obra e de materiais de construção, como também o dos aluguéis, aumentaram. Pagamentos *por fora* aos fornecedores e aumento no frete foram formas de burlar o congelamento, repercutindo nos custos da construção e gerando um descompasso entre os valores liberados pela CEF e os necessários para a consecução das obras (Gráfico 4.11) (Conjuntura Econômica, 1986)¹⁸.

Com as receitas congeladas pelo plano e os custos subindo devido ao ágio e aumento salarial, mesmo com as vendas em alta, o lucro das construtoras diminuiu.

Complementando esse quadro, o Governo extinguiu o BNH em novembro de 1986. Suas operações foram absorvidas pela CEF, que não possuía a cultura da habitação popular nem a de promover a construção de infra-estrutura. Grande parte da experiência obtida pelo BNH nesta área de atividade foi perdida.

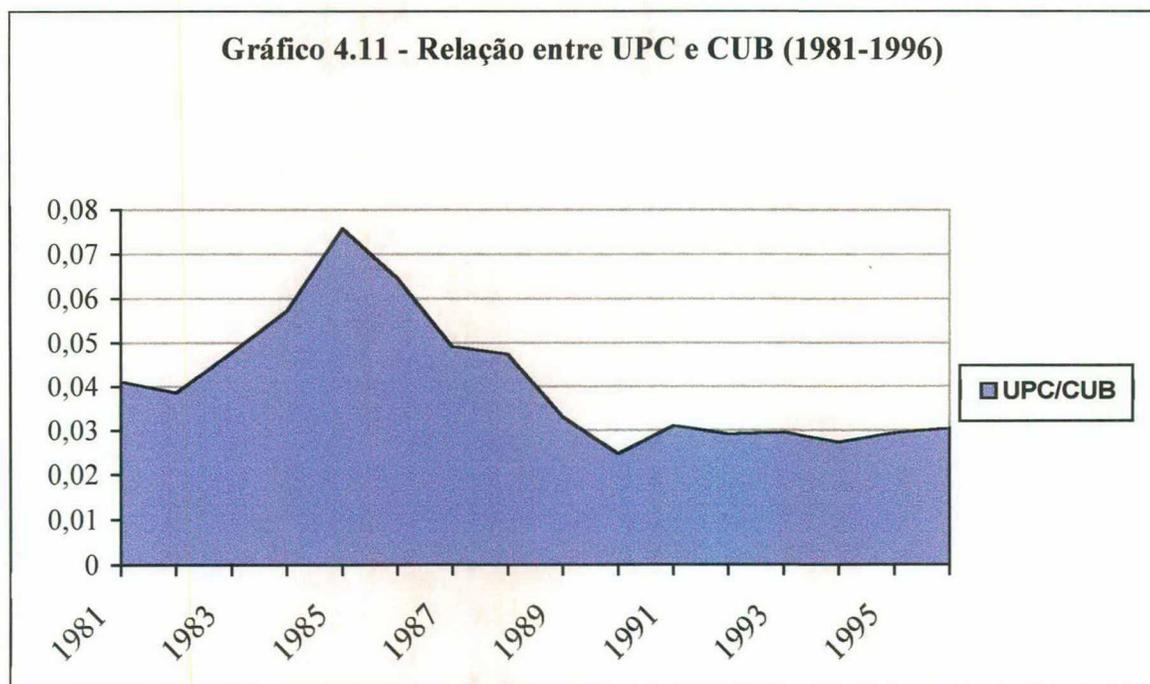
Os efeitos econômicos forçaram a reestruturação das empresas da ICCSE. De acordo com Formoso (1995), em 1985 houve uma tendência geral de diminuição do tamanho médio das empresas do subsetor edificações, provavelmente devido ao uso mais intenso de mão-de-obra subempregada.

No final de 1986, a aceleração inflacionária diminuiu o valor dos imóveis, beneficiando as aplicações no mercado financeiro de curtíssimo prazo. Desta forma, não havia expectativa de retomada dos investimentos no setor da construção. Obras já iniciadas anteriormente, eram reprogramadas e seus prazos estendidos. Havia um elevado estoque de unidades disponíveis no mercado, supervalorização dos terrenos urbanos, uma crise nas

¹⁷ 40^o Sondagem da Construção Civil – Conjuntura Econômica, v.40. n.8, ago, 1986

¹⁸ 41^o Sondagem da Construção Civil – Conjuntura Econômica, v.40. n.11, nov, 1986

vendas de imóveis novos, associada à perda do poder aquisitivo da classe média e à inexistência de financiamentos compatíveis ao valor de mercado.



Fonte: Sinduscon - Grande Florianópolis e Caixa Econômica Federal.

Fase 6 – Reflexos do Plano Cruzado (1987-1989)

O ágio e o mau gerenciamento do Plano Cruzado, geraram problemas econômicos que levaram ao lançamento do Plano Cruzado II, após as eleições de 1986. O objetivo deste novo plano era corrigir os preços dos produtos e aumentar os impostos que incidiam sobre eles.

Para a ICCSE, os Planos Cruzado I e II, ao mesmo tempo em que proporcionaram um *boom* nas vendas, geraram também, o ágio nos fornecimentos, o aumento salarial, a inflação e a inadimplência, provocando uma crise que inviabilizou e atrasou a entrega da grande maioria das obras. Ademais, a volta da inflação, que tornou atrativo os investimentos em aplicações financeiras, e a queda no preço dos aluguéis desviaram os investidores, diminuindo a frequência de novos lançamentos (Conjuntura Econômica, 1988)¹⁹.

Em 1986 e 1987 houve um aumento considerável de custos na construção civil²⁰. Além disso, o preço dos aluguéis caiu em termos reais, em consequência da queda do poder

¹⁹ 46^a Sondagem da Construção Civil – Conjuntura Econômica, v. 42, n.2, fev, 1988.

²⁰ No ano de 1987, novamente o aumento do INCC (270,7%) fica acima do IGP-di (224,8%).

aquisitivo, apesar do acentuado crescimento da procura. Esta inadequação salários/aluguéis não estimulava, portanto, a construção de imóveis novos.

Em 1987, continuou a aplicação de recursos em outros ativos financeiros. Os agentes privados do SFH preferiram aplicar seus recursos junto às autoridades monetárias, cabendo somente a CEF o encargo do financiamento dos negócios do mercado imobiliário. No início do segundo semestre, através de uma medida do Conselho Monetário Nacional (CMN), que passou a responsabilidade da quitação do resíduo dos financiamentos acima de 2.500 UPCs para os mutuários, e a reabertura dos financiamentos para imóveis usados, geraram-se as condições para a retomada, no ano seguinte, dos financiamentos concedidos via SBPE (Gráfico 4.6 – pg. 52).

Dada a escassez dos recursos, a realização de obras por condomínio fechado, a preço de custo, voltada para o segmento de renda mais alta, tornou-se a melhor alternativa para os construtores (Conjuntura Econômica, 1988)²¹.

Através dos gráficos 4.6 e 4.7 (pp. 52 e 53), pode-se constatar que, junto à Caixa Econômica Federal, houve maior liberação de financiamentos pelo SBPE, (que é voltado para camadas mais altas de renda) em relação ao FGTS. Esta tendência inverteu-se somente em 1990 (se considerado o número de unidades financiadas).

No último trimestre do ano de 1987 a inflação subiu ainda mais, restando apenas duas alternativas aos empresários da ICCSE: diminuir custos para poder vender seus imóveis ou aplicar os recursos destinados ao processo produtivo no mercado financeiro.

O ano de 1988 começou com o mesmo panorama: inflação alta e baixas taxas de investimento. O cenário não era nada animador para a ICCSE. O poder aquisitivo de ampla faixa de assalariados continuava baixando, os custos das construções estavam acima da inflação. Ocorreu, desta forma, um descompasso entre os salários muito baixos e os preços dos imóveis acima das condições dos consumidores. As construtoras continuavam canalizando seus lançamentos para as classes de renda mais alta, pois os financiamentos só eram liberados mediante um valor razoável de poupança para dar de entrada na compra da casa própria. Outra opção encontrada pelos construtores foram os empreendimentos comerciais.

O segmento de mercado que dependia de financiamento para aquisição de imóvel sofreu com este descompasso. Nos casos de financiamentos liberados pelas instituições financeiras, o que só ocorria após rígida seleção de projetos e cadastros, os agentes privados evitavam financiar pelo sistema de equivalência salarial. Isto ocorria devido à desvinculação entre a correção das prestações e do saldo devedor²², o que aumentava o resíduo ao final do contrato (Conjuntura Econômica, 1988)²³.

²¹ ibid

²² A correção do saldo devedor era feita mensalmente pela OTN e das prestações pela variação da URP.

²³ 48ª Sondagem da Construção Civil – Conjuntura Econômica, v. 42, n.8, ago, 1988.

No final de 1988, o temor da hiperinflação levou os investidores a buscarem refúgio nos chamados ativos reais da economia. Os imóveis novos e usados voltaram a revelar-se um investimento atraente, animando a ICCSE.

Mais isto foi passageiro. Com a promulgação da nova constituição o setor foi um dos mais prejudicados, tendo que arcar com um ônus maior, devido aos novos benefícios trabalhistas aprovados na mesma. Para piorar, a economia não apresentou crescimento do PIB (Gráfico 4.2 - pg. 43).

O ano de 1989 terminou não revelando nenhuma surpresa para os empresários da ICCSE. Além do aumento dos saques do FGTS, elevaram-se os subsídios dados aos mutuários do SFH, corroendo as amortizações e diminuindo parcela importante a ser arrecadada pelo sistema para financiar novos empreendimentos. Caiu, também, a competitividade da caderneta de poupança, provocando uma acentuada retirada de depósitos.

Quem pretendia adquirir unidades prontas, que não fossem construídas com recursos do SFH ou imóveis usados, não obtinha financiamento. Os demais agentes financeiros encontravam-se retraídos na concessão de créditos, seja pela expectativa do período de transição política, seja pelos escassos recursos, visto a captação negativa nas poupanças.

Tomando o período fevereiro-setembro de 1989 como exemplo, o valor referencial de financiamento variou 193,77% contra uma inflação de 266,44%, o que exigia parcela de recursos próprios cada vez maior dos compradores de imóveis.

Manteve-se ainda o aumento acentuado nos custos da construção. Isto foi gerado em função de problemas crônicos da ICCSE que pressionavam cada vez as empresas, tais como: a baixa qualidade e quantidade de mão-de-obra e a alta rotatividade²⁴.

A década de oitenta terminou mostrando um quadro caótico, para a ICC: baixa demanda por imóveis, SFH desgastado e os custos da construção extremamente altos.

As construtoras vislumbraram alternativas de obtenção de capital que poderiam alavancar seus negócios. Entre elas estavam: emissão de debêntures, criação de fundos imobiliários e consórcio de imóveis. A modificação da lei do inquilinato, para incentivar investimento em imóveis de locação, também era cogitada.

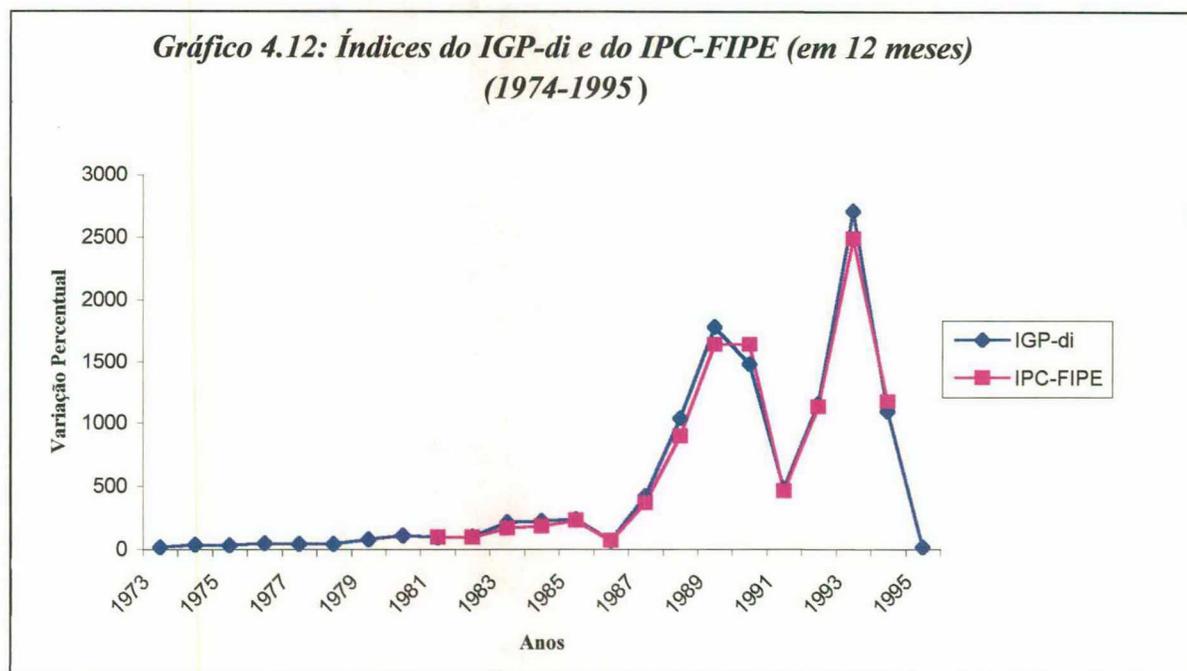
Fase 7 – Reflexos do Plano Collor (1990-1993)

Em março de 1990, quando assumiu o governo, o então Presidente Fernando Collor de Mello, instituiu o Plano Collor que visava combater a hiperinflação que se instaurara no país (taxas inflacionárias mensais de 81%) (Gráfico 4.12). Com ele, o Governo tentou enxugar os gastos públicos e diminuir a liquidez do mercado, através do confisco de parte dos depósitos

²⁴O operário deste setor migra para outras atividades ou para a economia informal quando adquire certa experiência.

de poupança, *overnight*, e conta corrente. O reflexo imediato foram a redução da atividade econômica²⁵ e a queda da inflação mensal para um dígito.

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



Fonte: Conjuntura Econômica (vários anos)

O ambiente da ICCSE continuava apresentando o mesmo padrão do final dos anos 80: diminuição do volume arrecadado pelo SFH; inadimplência dos tomadores de recursos do FGTS; pouco avanço nas aplicações na caderneta de poupança; e pouca produção das empresas com a redução drástica da capacidade produtiva. Faltavam mecanismos eficazes de financiamento e política para acabar com o déficit habitacional através de investimentos públicos (CBIC, 1994).

Os financiamentos da CEF inexistiam, a queda dos salários reais, os níveis de emprego e a disponibilidade de mão-de-obra diminuíram. Isto dificultou a aquisição da casa própria. Também ocorreu a queda da liquidez do SBPE para financiar imóveis (Conjuntura Econômica, 1991)²⁶.

²⁵ O PIB nacional teve crescimento negativo este ano.

²⁶ 58ª Sondagem da Construção Civil – Conjuntura Econômica, v. 44, n.2, fev, 1991.

O SFH somente liberou recursos para as empresas que já tinham aprovado seus projetos até março de 1990. As que estavam fora deste grupo buscaram lançar novos empreendimentos, autofinanciados, para faixas de alta renda, conseguindo sustentar suas atividades. Outras, que não podiam comercializar seus negócios desta forma, por falta de capital de giro, procuraram executar empreendimentos menores e mais baratos.

O Plano Collor I afastou o consumidor do mercado de imóveis e provocou profundas modificações nas empresas: redução do capital de giro; perda da lucratividade; e obstáculos na produção e geração de recursos para novos empreendimentos (Conjuntura Econômica, 1991)²⁷.

Em 1991, com a inflação novamente aumentando desde meados do ano anterior, o governo lançou o Plano Collor II, que buscava extinguir a indexação da economia e reforçar a política de contenção de gastos públicos. Estas medidas aumentaram o desaquecimento da economia e o PIB nacional e da ICC continuaram apresentando crescimento negativo (Gráfico 4.2 - pg. 43).

Para a ICCSE, a situação persistiu em condições desfavoráveis: diminuição ainda maior dos recursos à disposição dos agentes do SFH; queda contínua dos salários reais; e diminuição dos níveis de emprego. Houve apenas, entre janeiro e setembro deste ano, uma pequena recuperação de perdas acumuladas nos dois últimos anos. Esta reação, entretanto, não foi suficiente para modificar as condições do setor²⁸.

A única medida que provocou alguma esperança no setor foi a aprovação da *Nova Lei do Inquilinato*²⁹, que introduziu confiança nas relações contratuais, beneficiando locadores e locatários. Isto gerou interesse por investimentos na construção.

Em 1992, com o esgotamento completo das fontes do FGTS, as empresas criaram mecanismos para viabilizar o acesso dos compradores aos seus produtos, na tentativa de adaptação ao contexto instaurado. Eles facilitaram os financiamentos e dispensaram a comprovação da renda (Conjuntura Econômica, 1992)³⁰.

Com a participação de 6,8% no PIB nacional, em 1992 (Gráfico 4.1 - pg. 40), a ICC foi um dos setores mais afetados pela crise econômica dos últimos anos. O nível de emprego, usado como termômetro para medir o nível de atividade do setor, caiu drasticamente, refletindo os problemas que as empresas de construção civil estavam enfrentando.

Na ICCSE com a retração das vendas, começaram a surgir as primeiras estratégias de Marketing³¹, num esforço para melhorar o desempenho das empresas.

²⁷ Ibid, pg. 23.

²⁸ Pesquisa feita pelo Sinduscon-SP, constatou que 73% das empresas encontravam muita dificuldade para conseguir financiamento, para 59% delas estavam mais difíceis os contratos novos e as vendas, e 53% tinham dificuldades em manter suas margens de lucro.

²⁹ Lei nº 8.245/91

³⁰ 63ª Sondagem da Construção Civil – Conjuntura Econômica, v. 46, n.5, mai, 1992.

³¹ Popularização dos planos 100.

No ano de 1993, as condições econômicas melhoraram, as empresas foram adaptando-se ao novo contexto ambiental, e aqueceram-se a venda de imóveis. Ao mesmo tempo, ocorreu a reabertura de crédito imobiliário oficial, e a ICCSE apresentou crescimento.

As atividades de edificações foram o carro-chefe da expansão econômica. Para ganhar dividendos, o Governo incentivou o setor lançando uma nova lei que regulamentava o SFH, criou o Fundo de Investimento Imobiliário (FII) e as cartas de crédito habitacional, via Banco Central do Brasil (BACEN).

Responsável por cerca de 7% do PIB nacional, o setor da construção civil conseguiu em 1993 ter pelo menos um indicador positivo de atividade: o mercado imobiliário.

Mesmo com a expansão de suas atividades, a ICCSE sofreu contração de 6,6% no contingente de mão-de-obra, sinalizando que o setor conseguiu ganhos de produtividade e utilizou mais serviços terceirizados. Foi impulsionado, também, o desenvolvimento das áreas técnica e administrativa, antes não tão exploradas.

Segundo Farah (1993), existiram quatro tendências a serem adotadas pelas empresas, como alternativas estratégicas, para se adaptarem às condições ambientais: 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; e d) ênfase na gestão do processo de produção, buscando maior eficiência, produtividade e redução de custos.

Houve, também, uma diversidade de atividades por parte das médias e grandes empresas, tendo crescido a participação do segmento de edificações comerciais na ICCSE. Werna (1993) coloca que o período foi marcado pelo fim da produção em massa, sentido pela necessidade de atuar em segmentos de mercado, de possuir maior diferenciação do produto e aumentar a preocupação com produtividade e corte nos custos. A produção racionalizada permitiu o crescimento da produtividade sem grandes investimentos em máquinas, mas através de pequenas invenções que aproveitavam a mão de obra relativamente barata.

O período ensejou a sistematização das pesquisas e a disseminação de informações sobre métodos de construção racionalizada e industrializada. Surgiram os programas de qualidade total, as novas filosofias de produção (Koskela, 1992), que permitiam a sobrevivência das empresas em um ambiente com escassez de crédito e maiores exigências por parte dos clientes. Dois fatores forçaram o cuidado com a qualidade das obras: a dependência em relação ao mercado privado de alta renda, e a entrada em vigor, em 1991, do Código de Defesa do Consumidor.

Em dezembro de 1993, o Governo voltou a mudar as regras econômicas do país instituindo a Unidade Referencial de Valor (URV), que levou progressivamente a uma nova moeda.

Fase 8 - Reflexos do Plano Real (1994-1997)

No ano de 1994 viveu-se um período de estabilidade econômica, graças à implantação do Plano Real. Isto favoreceu o gerenciamento das atividades produtivas, pois viabilizou o cálculo das rentabilidades esperadas dos investimentos de longo prazo, a apuração dos custos e o preço real do produto. Reduziu a predominância da especulação financeira em detrimento das atividades produtivas, que foram características da década de 80 e que produziram um ambiente turbulento (Conjuntura Econômica, 1995)³².

Como benefício imediato do Plano, a inflação baixou de 47 % em junho para 1,5 % em setembro de 1994 (Gráfico 4.12 - pg. 60). Houve uma alta na taxa de crescimento da economia, baseado 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).

Porém, para a ICCSE, e outras indústrias de bens de consumo duráveis, os resultados imediatos do plano foram negativos. Muito embora, no primeiro semestre, o PIB da ICC tenha crescido 8,1 %, a política de juros altos adotada pelo governo tornou mais difícil a produção. Como consequência, o PIB da ICC, cresceu, em 1994 e 1995, apenas 4,5 % em média (gráfico 4.2 - pg. 43).

Mostrando ser um setor fortemente regulamentado pelo Governo, houve o congelamento dos contratos de compra e venda de imóveis, por um período de 12 meses, e foi proibida a cobrança de resíduos da inflação nos contratos³³. Entretanto, os insumos da construção civil subiram, motivados pelos aumentos abusivos dos oligopólios³⁴ e da reposição das perdas salariais, oriundas de regras de conversão dos salários à URV (CBIC, 1994).

Desta forma, o planejamento do fluxo de recursos não conseguiu ser cumprido, ocasionando prejuízos no lançamento de novos imóveis com recursos próprios. Além disso, houve uma retração na oferta de unidades e queda nas vendas (Conjuntura Econômica, 1994)³⁵.

Outro problema, foi a falta de crédito para as pessoas físicas na aquisição de imóveis usados, que aliada ao aumento do recolhimento compulsório dos depósitos de caderneta de poupança³⁶ e aos altos juros, levaram os bancos a suspenderem os empréstimos (Conjuntura, Econômica, 1994)³⁷.

³² Conjuntura Econômica, v.49, n.4, abril, 1995.

³³ Medida Provisória nº 1053.

³⁴ São grupos que detêm o controle da produção e comercialização dos insumos básicos utilizados em determinado setor.

³⁵ Conjuntura Econômica, v.48, n.10, out, 1994.

³⁶ Medidas Provisórias nºs 1145 e 1171.

³⁷ Ibid.

O ano de 1994 teve como característica o consumo desenfreado, o aumento do poder aquisitivo da população e a inadimplência em toda a economia. Para a ICCSE, ressurgiu o segmento do mercado de classe média.

Neste ano, o volume de vendas retroagiu 20% em relação ao ano anterior. A média de velocidade de vendas de imóveis ficou em apenas 2,2%, bem abaixo da média histórica de 11%³⁸. Este índice só foi suportado pelo aumento de vendas dos imóveis compactos, pois existiam financiamentos mais acessíveis para eles. A escassez de recursos para financiamentos de longo prazo continuava, levando muitas empresas a adotarem o autofinanciamento³⁹.

O financiamento direto com a construtora foi responsável por 46,3% do total das unidades comercializadas em 1995 contra 42 % em 1994. Já o regime de condomínio fechado a preço de custo, destinado à classe média/alta respondeu por 0,2 % em 1994 evoluindo para 0,3 % em 1995 (Gráfico 4.13) (CBIC,1995).

O autofinanciamento tinha duas escolhas: a preço fechado e a preço de custo. Estas duas alternativas abrangiam somente as classes de média e alta renda e apenas as empresas com maior capacidade financeira foram capazes de utilizá-las, pois a redução dos preços está ligada diretamente a ganhos de economias de escala, ou seja, as barreiras de entrada nesta indústria aumentaram de forma significativa. (Villas Boas, 1995; Conjuntura Econômica, 1994)⁴⁰.

Neste momento, devido à dificuldade que as empresas já vinham enfrentando ao longo dos anos 80 e início dos 90, e por muitas delas não terem cumprido com entregas de empreendimentos, o setor passou por uma falta de credibilidade tanto com o autofinanciamento, quanto com a intermediação bancária.

O mercado consumidor, vendo que disponibilizava muito capital na compra de um imóvel e conscientizado de seu poder de barganha, passou a exigir redução dos custos da construção; maior racionalização dos espaços para criação de um produto dentro de suas possibilidades de compra; novas condições de vendas; flexibilização das plantas dos imóveis e substituição de algumas peças tradicionais nos produtos da ICCSE por outras mais atraentes (como foi o caso das churrasqueiras nas sacadas dos prédios) (Conjuntura. Econômica, 1994)⁴¹.

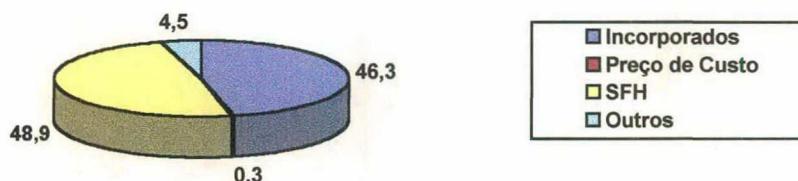
³⁸ Conforme Secovi - SP

³⁹ A necessidade de autofinanciamento foi consequência direta da deterioração do SFH, no que diz respeito à queda sistemática dos financiamentos, ditada pelo desequilíbrio e descompasso entre as formas de captação e aplicação dos recursos disponíveis.

⁴⁰ 72^o Sondagem da Construção Civil – Conjuntura Econômica, v.48, n.9, set, 1994.

⁴¹ Conjuntura Econômica, v.48, n.12, dez, 1994.

Gráfico 4.13: Tipo de Financiamento em 1995



Fonte: *Construção São Paulo* (dez/1996)

Ocorreu o escasseamento dos terrenos disponíveis para utilização de novos empreendimentos. Os que ainda existiam eram muito caros, o que levou à redução de áreas de lazer sofisticadas e escolinhas de recreação nos condomínios (Conjuntura Econômica, 1994)⁴².

As empresa investiram maciçamente em marketing, descobrindo que esta ferramenta era uma poderosa força de vendas. Apareceram as primeiras ações das empresas preocupando-se com a qualidade de vida do trabalhador da construção civil e intensificaram-se as parcerias entre empresas e centros de pesquisas⁴³.

O ano de 1996 começou refletindo a situação do ano anterior, pois houve redução da quantidade de imóveis financiados pelo SFH e um aumento das unidades construídas com recursos próprios, chegando a atingir 71,3% do total, contra 46,5% de 1995. O número de imóveis financiados pelo SBPE foi de 36 mil unidades entre janeiro e novembro, mostrando uma redução em relação ao ano de 1995, mesmo que este último já tenha atingido patamares baixos (Gráfico 4.6, pg. 52).

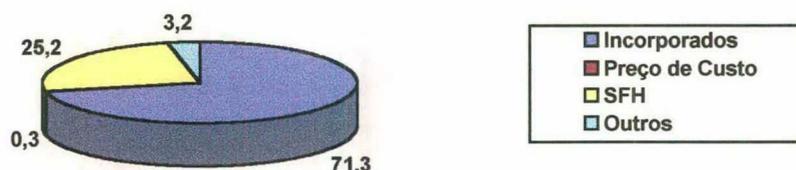
A partir do segundo semestre deste ano, a flexibilização da política monetária e o maior volume de recursos alocados em programas de financiamentos, refletiram positivamente nos lançamentos habitacionais, ainda que lastreados com recursos das próprias construtoras (Gráfico 4.14).

A oferta de crédito imobiliário começou a viver um *boom* no mercado financeiro. Incentivadas pelo êxito das incorporadoras e também pelo acréscimo de depósitos nas cadernetas de poupança, as principais instituições financeiras do país reabriram suas carteiras de crédito imobiliário para pessoas físicas, oferecendo novos produtos no mercado: leasing imobiliário, carteira hipotecária, *home equity* e empréstimos de recursos externos.

⁴² Ibid.

⁴³ Em 1995, a Finep assumiu um papel estratégico para o desenvolvimento da ICC, com financiamentos para programas de gestão da qualidade e capacitação tecnológica. *Construção – São Paulo*, nº-2574, junho, 1997.

Gráfico 4.14: Tipo de Financiamento em 1996



Fonte: Construção São Paulo (dez/1996)

Excluída do mercado de consumo por longas décadas, a chamada classe C ganha poder aquisitivo e investe em moradia (Construção, 1997)⁴⁴. Estes novos consumidores retornam ao mercado porque as construtoras começaram a investir em produtos com apelo popular.

Como resultado das estratégias adotadas pelas empresas do setor, a ICCSE tem contribuído muito para a estabilização da economia, através de sua participação no PIB nacional e de sua alta capacidade de geração de empregos. Atualmente, a ICCSE exporta três vezes mais que importa, e conseguiu reduzir o custo do m² pela metade, nos últimos cinco anos (Exame, 1997).

Neste momento, a ICC se encontra em fase de significativo crescimento em termos reais, sendo estimada uma taxa de cerca de 8% de expansão de seu ritmo de atividade econômica em 1997. Esta expectativa baseia-se na entrada de novos mecanismos de financiamento para produção de moradias, decorrentes do novo Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI). O SFI objetiva aumentar os recursos para a habitação, com financiamentos sendo concedidos por bancos e companhias hipotecárias e aprovados por companhias securitizadoras e pelo mercado secundário de hipotecas (Figura 4.1).

O ano de 1997 termina mostrando um cenário para a ICCSE muito claro. O autofinanciamento, a redefinição de produtos e mercados, os novos padrões de qualidade e produtividade e a adoção de inovações tecnológicas, organizacionais e de gestão são a tônica do momento.

⁴⁴ Construção São Paulo, nº 2566, abril, 1997.

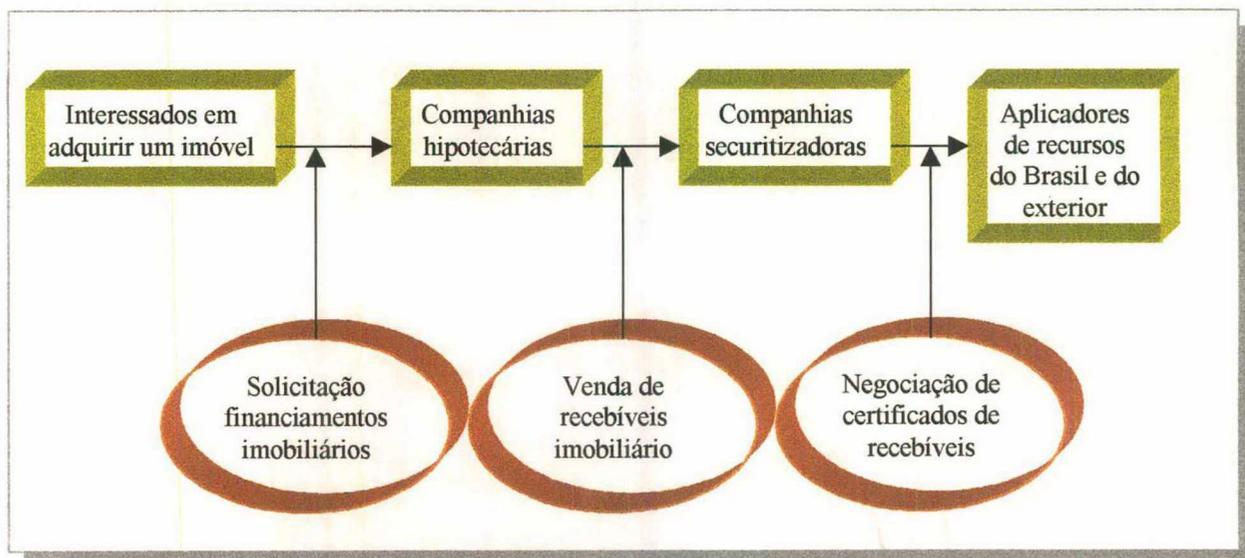


Figura 4.1: Esquema de funcionamento do SFI

Fonte: Conjuntura Econômica (08/1997)

4.1.3 O CAMPO ORGANIZACIONAL OBJETIVO DA ICC - FLORIANÓPOLIS

Ao descrever a Indústria da Construção Civil na cidade de Florianópolis, é necessário ter presente a complexidade das interrelações existentes no sistema produtivo, o que torna pouco expressiva a análise sem relacioná-la com as alterações por que passa o campo organizacional nacional da ICC.

As economias regionais caracterizam-se como subsistemas da economia nacional, possuindo escassa margem de manobra no que concerne à manipulação dos instrumentos de política econômica, à medida em que os fatores que determinam sua evolução são praticamente os mesmos que atuam à nível do país e, via de regra, são manipulados pelo governo da União.

Por conseguinte, a evolução da Indústria da Construção Civil regional é reflexo do desempenho, não só do setor em nível de país, mas também dos padrões de crescimento da economia nacional, mantendo entretanto algumas peculiaridades devido a especificidades locais.

A cidade de Florianópolis teve um desenvolvimento urbano recente (Tabela 4.1). Atua como centro político e administrativo na qualidade de capital do Estado, concentrando uma população formada por elevado número de funcionários públicos federais, estaduais e municipais.

Quadro 4.1: Evolução da População do Município de Florianópolis

Ano	Número de Habitantes	Varição (%) Percentual
1940	46.771	-
1950	67.630	44,60
1960	97.827	44,65
1970	120.013	22,68
1980	187.871	56,54
1990	255.390	35,94
1996	268.551	5,15

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

Tem no setor terciário seu principal suporte econômico, destacando-se como centro regional, na prestação de serviço e comércio, especialmente nas atividades bancárias, educacionais e de saúde.

O setor primário é de pequena magnitude com exceção de algumas atividades, dentre elas a pesqueira que também é fonte de geração de riqueza, destacando-se entre elas a carcinicultura⁴⁵.

O setor secundário vem nos últimos anos apresentado grande desenvolvimento, notadamente nas indústrias *limpas* (sem chaminé), principalmente a de microinformática. A construção civil, da mesma forma, ocupa um papel de destaque neste setor, estando intimamente ligada ao desempenho econômico do turismo e da manutenção do poder de compra do funcionalismo público.

O campo organizacional da ICCSE em Florianópolis será contextualizado, salientando-se as peculiaridades locais, que o diferenciam do campo organizacional da ICCSE no Brasil.

Anos 60

O traçado urbano de 1956 já tornava distintas as áreas localizadas na ilha e no continente. Na ilha, a ocupação iniciou ao redor da Praça Central (Praça XV de Novembro), com tendência de expansão para o bairro Agrônômica e também em direção à ponte Hercílio Luz. Começaram a surgir, nesta época, os primeiros edifícios residenciais e comerciais de até 5 pavimentos.

Houve um incremento na população urbana, na década de 60, quando instalaram-se na cidade várias empresas estatais (UFSC, ELETROSUL, CELESC, Banco do Brasil, UDESC), gerando um forte aumento populacional e um acréscimo de recursos pelo alto poder aquisitivo do funcionalismo, nesta época.

Após a instalação da Universidade Federal de Santa Catarina (1960), o crescimento da cidade orientou-se para o bairro da Trindade, com o loteamento de diversas chácaras e a abertura de diversas ruas perpendiculares ao eixo principal. Na área central as edificações verticais proporcionaram a densificação da ocupação.

Com isto, criou-se uma demanda por infra-estrutura urbana e habitacional. A demanda habitacional concentrava-se no centro, nas faixas de média e alta renda e no bairro da Trindade nas classes de renda média e média baixa.

Por conseguinte, na cidade, destacaram-se empresas que atuavam na construção de imóveis, predominantemente de micro e pequeno porte. Estas tiveram com a política habitacional pós 64, o seu impulso definitivo.

⁴⁵ Principalmente criação de crustáceos

Anos 70

Na década de 70, Florianópolis, juntamente com São José, Biguaçu e Palhoça começaram a constituir o processo de conurbação, devido à grande expansão urbana decorrente da abertura da BR 101. Esta, ao cortar o litoral catarinense de norte a sul, facilitou o acesso de Florianópolis aos demais municípios do estado, possibilitando o aumento populacional e o desenvolvimento socio-econômico da região.

Diversas obras no interior da ilha intensificaram a urbanização e transformaram o plano urbano da cidade, favorecendo diretamente o setor da construção civil. Este desenvolvimento começou a partir da construção da ponte Colombo Machado Salles (1975), segunda ligação entre a ilha e o continente. Outras obras que também contribuíram foram: o aterro da baía sul, ocupando parte do mar e agilizando o fluxo para o bairro Saco dos Limões e daí para o Aeroporto e às praias do sul; e o aterro da baía norte, com a Avenida Rubens de Arruda Ramos (Beira Mar Norte), privilegiando empreendimentos de alto padrão neste local e facilitando o acesso aos bairros próximos à UFSC e às praias do norte e leste da ilha.

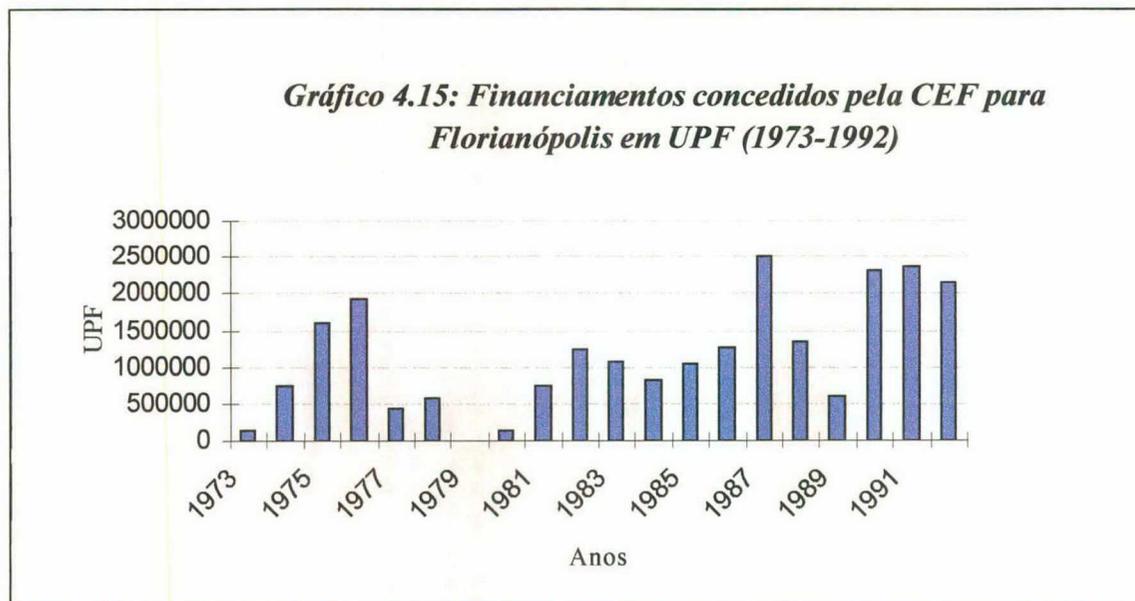
A ICCSE, nesta década, iniciou uma nítida tendência de seleção dos empreendimentos imobiliários, privilegiando a Beira Mar Norte e o bairro da Trindade. As construções mais populares foram deslocadas para o continente, em razão do valor cada vez maior das terras na ilha e das exigências do Plano Diretor, elaborado em 1971 e aprovado em 1976.

As empresas da época começaram a construir tanto para a classe de renda alta quanto para as classes de renda média, média baixa e baixa, pois existiam financiamentos do BNH para estes empreendimentos. Daí a origem de tantos condomínios residenciais na Trindade e prédios de alto padrão no centro. Já na parte continental, houve a construção de grandes conjuntos habitacionais, destinados à classe de baixa renda.

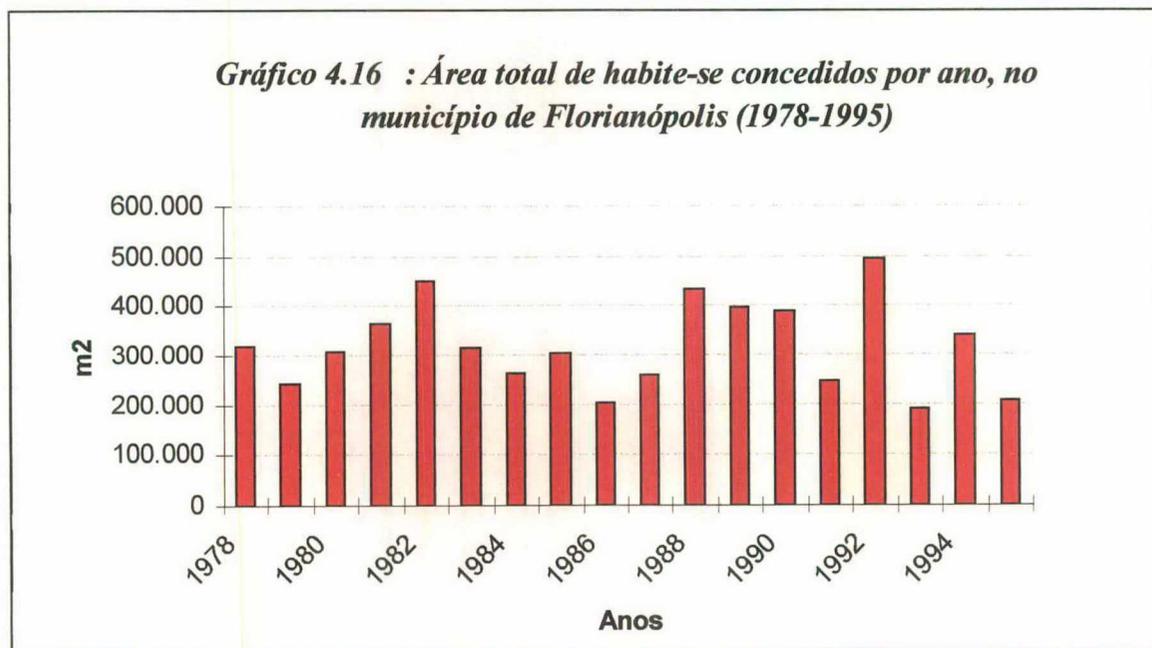
Outro mercado, que deu um forte impulso à construção civil nesta década, foi o de grandes obras para órgãos públicos, localizados, principalmente, no aterro da baía sul.

A partir de 1977, os financiamentos do BNH reduziram-se drasticamente, chegando a praticamente inexistirem em 1979 (Gráfico 4.15). Entretanto, dentro deste contexto, duas particularidades diferenciaram a ICCSE de Florianópolis da nacional, entre os anos de 1977 e 1979: a existência de obras para os órgãos públicos e a manutenção do alto poder aquisitivo do funcionalismo público. Isto possibilitou que o desempenho deste setor se mantivesse em patamares aceitáveis. Através do Gráfico 4.15, pode-se constatar a queda acentuada dos financiamentos, não ocorrendo o mesmo com a metragem quadrada de construção de habite-se concedidos (Gráfico 4.16)⁴⁶.

⁴⁶ Na análise foi considerado que o habite-se concedido refere-se a obras iniciadas aproximadamente dois anos antes, sendo que o reflexo da suspensão dos financiamentos em 1979, deveria refletir num decréscimo de área de habite-se em 1981/1982, o que não ocorre.



Fonte: Caixa Econômica Federal



Fonte: Prefeitura Municipal de Florianópolis.

Anos 80

Se, de um lado, o dinamismo econômico do período anterior gerou o aumento no número de empresas e a ascensão de algumas construtoras, os sinais de esgotamento do SFH, a diminuição do número de obras públicas e o início da perda do poder aquisitivo do funcionalismo público, passaram a preocupar os empresários da ICCSE da região da Grande Florianópolis.

A partir disto, iniciou-se um processo político-organizativo dos empresários da ICCSE, que culminou com a criação do SINDUSCON em março de 1980, com o objetivo de defender os interesses das empresas, manter sua continuidade no mercado e aumentar politicamente seu poder de barganha.

Florianópolis, em 1980, possuía 157 empresas de construção. Dentre estas, as que assumiram o papel político foram: Emedaux Engenharia e Empreendimentos S.A.; CEISA Construções e Empreendimentos Imobiliários S.A.; A. Gonzaga Construtora S.A.; Emplaco Empreendimentos, Projetos e Construções Ltda; e a Construtora PREDILAR Ltda.

Acompanhando a tendência nacional do setor, a ICCSE de Florianópolis teve uma recuperação da atividade imobiliária entre os anos de 1980 e 1982. Porém, com o acirramento da crise econômica do País e o esgotamento do SFH, os anos entre 1983 e 1985 voltaram a apresentar declínio, ficando nos mesmos patamares, em área construída na cidade, do final dos anos 70 (Gráfico 4.16).

Em 1983, a grande parte das empresas locais partiram para a construção de condomínios fechados a preço de custo, como alternativa à crise enfrentada pelo setor. Os recursos para estas obras eram advindos, do BNH para algumas empresa, e para as demais, da poupança dos próprios compradores ou de recursos externos buscados via resolução 63⁴⁷.

Paralelamente a isto, para fazer frente a recessão econômica do final dos anos 70, o poder público municipal começou, a partir de 1981, a incentivar a exploração turística da cidade, através de diversas leis que foram promulgadas nesta década.

A Lei 1.815/81, da Prefeitura Municipal, incentivava os meios de hospedagem, especificando os locais e a alteração do gabarito, permitindo 18 pavimentos para hotéis de quatro e cinco estrelas. A alteração feita em 1984, através da Lei 2.090, cria a Área de Incentivo a Hotelaria (AIH) e a Lei 2.193/85, disciplina o espaço urbano dos balneários.

Estas leis traziam consigo uma proposta de expansão da ocupação urbana e do turismo, privilegiando os ramos de hotelaria, turismo e de construção civil. Em meados da década de 80, o turismo agregou-se efetivamente ao eixo de sustentação da ICCSE em Florianópolis,

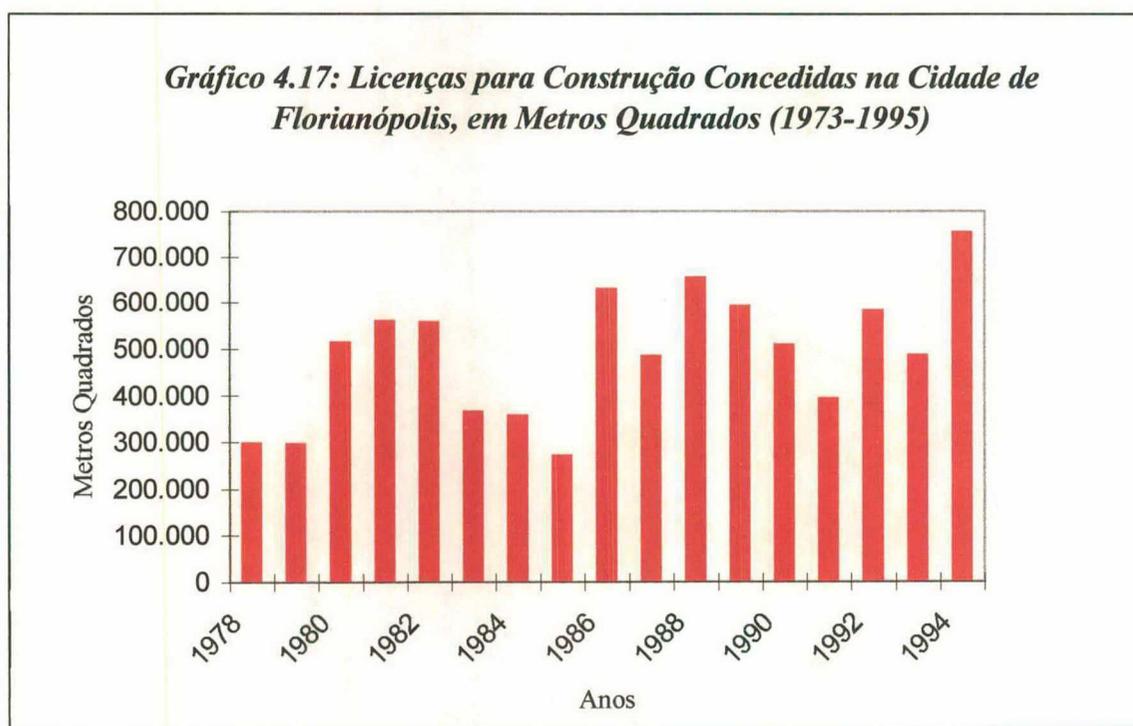
o que não ocorre.

⁴⁷ Incentivo do Governo Federal, via Ministério do Planejamento, para que as empresas buscassem recursos a juros baixos em instituições financeiras no exterior

passando a representar um importante papel no desenvolvimento econômico e urbano da capital.

A partir de 1986, com o Plano Cruzado, ocorreu um crescimento econômico, que reaqueceu o mercado de imóveis, conduzindo as empresas da capital a construir novas obras. Com isto, houve uma elevação na área licenciada, em Florianópolis, saltando de 271 mil m², em 1985, para 629 mil m², em 1986. (Gráfico 4.17).

Em 1988, baseadas nas leis que incentivavam o turismo, algumas empresas de Florianópolis, além da construção de edifícios residenciais e comerciais, voltaram-se para a construção de empreendimentos na praia e hoteleiros. Isto sustentou o nível de emprego do setor na cidade, diferenciando-o do nacional.



Fonte: Prefeitura Municipal de Florianópolis.

Os incentivos à ICC, ao turismo e à expansão urbana se fizeram presentes nas freqüentes alterações da legislação urbana da capital. A mesma, transformou áreas de uso e ocupação restritos, em áreas onde o uso se torna mais diversificado e a ocupação mais intensa. Estas alterações (Quadro 4.2) comprovam a influência do poder público municipal nas ações das empresas da ICCSE em Florianópolis.

Nos últimos anos da década de 80, a tendência da ICCSE foi adotar um comportamento defensivo, orientando sua produção e adaptando-se às circunstâncias, ao largo do SFH, e buscando na elitização e na diversificação de suas obras, a continuidade de suas atividades.

A década de oitenta, como o início dos anos de 90, com períodos mais recessivos do que expansivos, não se constituiu, a princípio, num terreno fértil às empresas da ICCSE, situadas em Florianópolis. Estas dependiam da capacidade de poupança dos consumidores, seja para geração de fundos/linhas de financiamentos, seja para o acesso ao crédito.

Por outro lado, com o desenvolvimento do turismo na região, principalmente em algumas praias, ficou evidente que, mesmo com a crise, pelo menos uma parte das empresas conseguiu crescer, mantendo-se no mercado e diversificando os seus empreendimentos.

Quadro 4.2: Alterações na legislação urbana, por decretos e leis, ao ano e por gestões municipais, Florianópolis (SC) (1976-1992)

Anos	Nº de Decretos	Nº de Leis	Total	Total/Gestão
1976	2	3	5	
1977	11	4	15	28
1978	4	4	8	
1979	5	5	10	
1980	4	5	9	24
1981	3	2	5	
1982	2	4	6	
1983	1	1	2	
1984	2	4	6	23
1985	0	9	9	
1986	4	6	10	
1987	5	3	8	52
1988	10	24	34	
1989	8	27	35	
1990	12	21	33	
1991	12	24	36	158
1992	11	43	54	
Total	96	189	285	285

Fonte: Câmara de Vereadores de Florianópolis, *Legislação urbana (1976-1992)*.

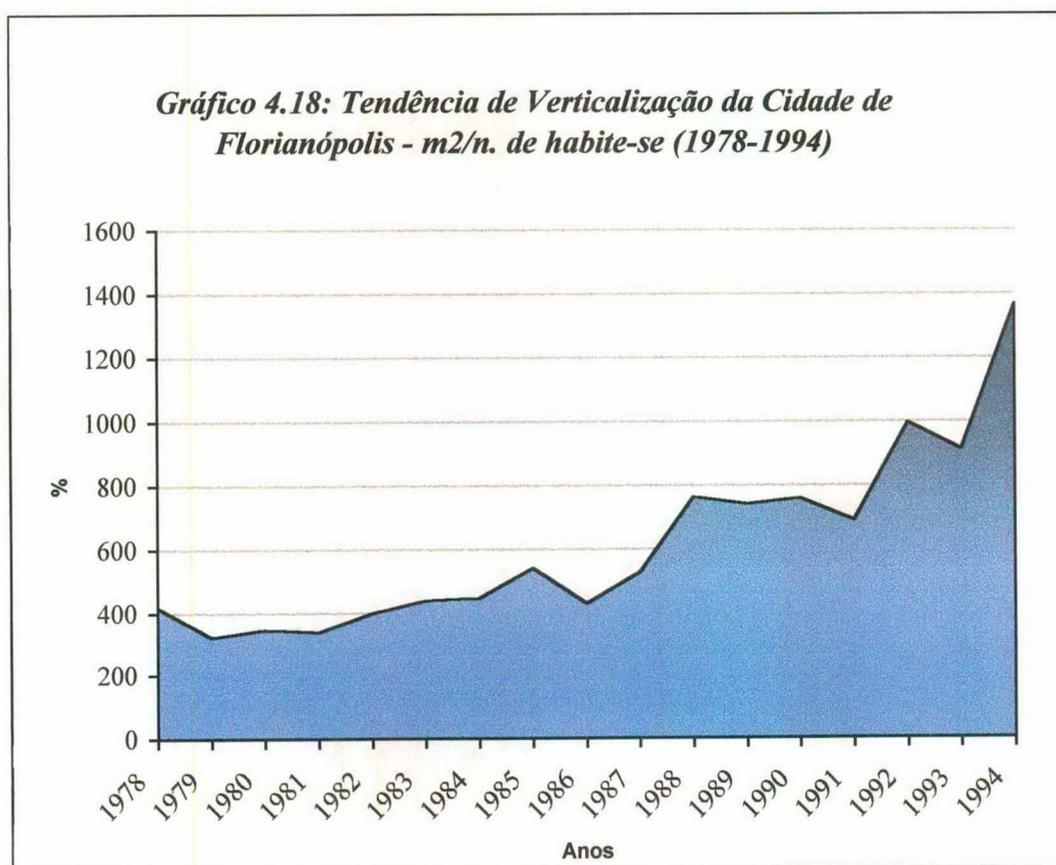
Anos 90

No início da década de 90, com o Plano Collor, a crise do setor agravou-se. Houve uma sensível redução na contratação de obras públicas e diminuiu a liquidez do mercado. As empresas de construção de Florianópolis reduziram o ritmo de suas obras. As que

trabalhavam no regime de incorporação, em virtude da escassez de seus próprios recursos e, as que trabalhavam no regime de condomínio, em virtude da falta de recurso dos condôminos.

A construção nas praias que já se configurava uma alternativa desde 1988, tornou-se a saída para muitas das empresas do setor, pois existiam muitos investidores com interesse em locar imóveis. O mercado nas praias não se restringia a investidores locais, mas estendia-se tanto a nível nacional como de Mercosul. Isto também impulsionou os empreendimentos hoteleiros e *flats* nas praias no centro. Este nicho de mercado também foi aproveitado em processo de diversificação de grandes grupos empresariais (Grupo Lince, Portobello, Grupo Amauri, entre outros) (Gazeta Mercantil, 1991a, 1991b).

No início desta década acentuou-se a tendência a verticalização da cidade, como pode ser notado pelo gráfico 4.18 que mostra a relação entre a metragem quadrada construída e o número de habite-se concedidos.



Fonte: Prefeitura Municipal de Florianópolis (SC)

Em 1993, com a entrada da ENCOL S. A. – Engenharia Comércio e Indústria, algumas empresas locais, para a manutenção de sua fatia de mercado, lançam novos empreendimentos adaptados às estratégias da nova concorrente.

Verificou-se a diversificação nos esquemas de financiamentos das construções, em que as empresas passaram a utilizar também de recursos próprios e planos especiais, como o *Plano SEM*.

A partir do lançamento do Plano Real, em 1994, a ICCSE-Florianópolis acompanhou o quadro que se instaurou à nível nacional. Houve o agravante de que o funcionalismo público encontrava-se com seu poder de compra em níveis muito baixos e que o turismo sentindo a crise argentina, declinou sensivelmente. A construção nas praias já mostrava sinais de saturação.

A nova realidade para as empresas da ICCSE de Florianópolis, em função do aumento da competitividade, passou a ser a necessidade de redução de custos, racionalização da produção, maior qualidade nos seus produtos e novas fontes de recursos. O setor de edificações na cidade, com a crise da Encol e a elevação dos juros, em 1996, ficou prejudicado.

O ano de 1997 apresentou crescimento em Santa Catarina, para o setor da construção civil, que subiu 12% em relação a 1996. Em Florianópolis, também foi observado crescimento, motivado pelas obras de infra-estrutura executadas na cidade ou em seu entorno (BR 101, SC 401, Via Expressa Sul, recapeamento das BRs 282 e 470, entre outras). O subsetor edificações entretanto, prejudicado pelas acontecimentos de 1996, representou apenas 4% dos 12% de crescimento registrados.

CAPÍTULO V

O ESTUDO DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Neste capítulo serão descritos os processos de adaptação estratégica de três empresas da Indústria da Construção Civil - Setor de edificações (ICCSE), localizadas na cidade de Florianópolis. Estas empresas são construtoras de pequeno porte.

Ele está organizado da seguinte forma: primeiro, caracterizou-se a empresa na atualidade, em seguida, a partir das entrevistas realizadas nas empresas pesquisadas, descreveu-se os eventos críticos e os períodos estratégicos do processo de adaptação (Miles e Huberman, 1984). Para cada um dos períodos estratégicos, identificou-se seus principais *stakeholders*. Elaborou-se um modelo de formulação estratégica para cada empresa e, posteriormente, um modelo genérico para o conjunto das empresas pesquisadas.

5.1 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO GRUPO ALMEIDA PEDROSO ATÉ 1997: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICO-INTERPRETATIVA.

5.1.1 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

Hoje, quem administra as empresas Almeida Pedroso Engenharia e Construções Ltda (APECL) e Almeida Pedroso Componentes Construtivos Ltda (APCCL) é a *Holding Almeida Pedroso Administração e Participações Ltda (APAPL)*, cujo presidente é o Sr. Cid Pedroso Junior. O grupo tem como foco de negócios os setores imobiliários e de componentes construtivos para a ICC.

No mercado imobiliário, através da APECL, o grupo constrói casas para terceiros, casas pré-fabricadas e trabalha com um sistema cooperativado de aquisição programada de imóveis (Plano CASA), para as classes B e C, sendo este último sua principal linha de ação no momento.

A empresa também presta assessoria a terceiros, desde a concepção do projeto até a completa execução da obra.

No segmento de produção de componentes construtivos para a ICC, desde o primeiro semestre de 1997, o Grupo Almeida Pedroso encerrou as atividades da APCCL e, em parceria

com a empresa Planel Engenharia e Construções Ltda, utilizando toda a estrutura da antiga empresa, a transformou em Blocos Pré-fabricados Ltda. Esta nova fábrica produz pré-moldados leves e pesados, além de componentes para a alvenaria estrutural.

A atual estrutura organizacional (Figura 5.1) é composta de um Diretor Geral e um gerente de Recursos Humanos, que atendem tanto a construtora como a fábrica. A fábrica possui um gerente geral e um de produção. A Construtora possui um gerente comercial e um financeiro. Para o Plano CASA, exclusivamente, existe um gerente de atendimento a clientes. Além disso, possui um número reduzido de auxiliares.

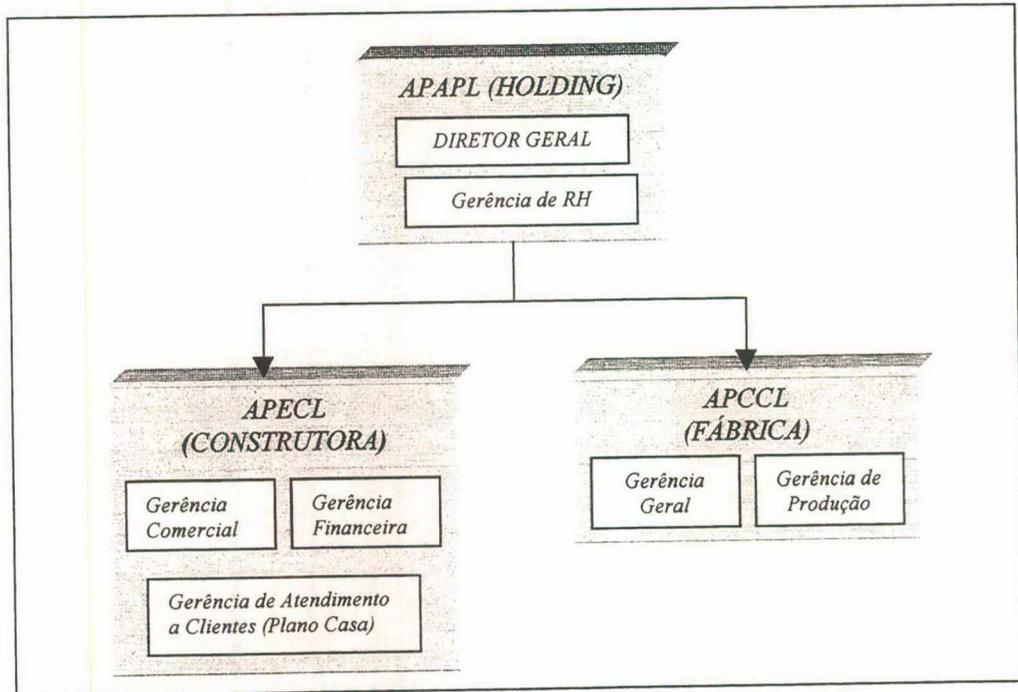


Figura 5.1 – Estrutura Organizacional Atual da Holding do Grupo Almeida Pedroso
Fonte: Entrevistas do Autor (1996/1997).

5.1.2 FASES DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO GRUPO ALMEIDA PEDROSO

Para explicar este processo de adaptação, foram identificados os eventos críticos que mais influenciaram nas mudanças estratégicas adotadas pela organização (Quadro 5.1). A partir destes eventos críticos, definiu-se os períodos estratégicos (Quadro 5.2). Descreveu-se então o processo de adaptação da empresa, enfatizando as mudanças ocorridas durante a sua história, segundo a percepção dos informantes. Fez-se uma análise teórica dos períodos estratégicos, relacionando os fatos relatados com a fundamentação teórica (capítulo III), e com a descrição do campo organizacional da ICCSE (capítulo IV).

Quadro 5.1 - Eventos Críticos do Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Almeida Pedroso

Evento Crítico	Ano
1. Surgimento do Grupo Almeida Pedroso	1979
2. A busca de um novo mercado	1980
3. Primeira crise organizacional	1983
4. Entrada no setor de obras públicas	1985
5. Retorno ao setor imobiliário	1987
6. Saída do setor de obras públicas	1991
7. Implantação do planejamento estratégico corporativo	1992
8. Lançamento do Plano CASA	1994
9. Criação da Almeida Pedroso Componentes Construtivos Ltda	1995
10. Início da reestruturação organizacional	1996

Fonte: Entrevistas do autor (1996/97)

Com base na Quadro 5.1, entre 1979 e 1997, foram definidos quatro períodos estratégicos do grupo Almeida Pedroso (Quadro 5.2). Estes períodos, caracterizados pelo conjunto de decisões tomadas pela empresa que estabeleceram um padrão de comportamento estratégico, foram identificados utilizando-se como referencial a base teórica que norteia esta pesquisa.

Quadro 5.2- Períodos Estratégicos do Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Almeida Pedroso

Descrição	Ano
1. Entrada na Construção Civil e Busca de Novo Mercado	1979-1984
2. Reorientação Estratégica	1985-1991
3. Reorientação Planejada	1992-1995
4. Reorganização Corporativa	1996-1997

Fonte: Pesquisa do Autor (1996/97)

PERÍODO ESTRATÉGICO 1: ENTRADA NA CONSTRUÇÃO CIVIL E BUSCA DE NOVOS MERCADOS (1979-1984)

No período de 1979-1984, houve três eventos críticos: o surgimento do Grupo Almeida Pedroso, a busca de um novo mercado e a primeira crise organizacional.

Evento crítico 1: O Surgimento do Grupo Almeida Pedroso (1979)

O início das atividades do Grupo Almeida Pedroso foi marcado pela criação da Triedro Engenharia Ltda, em 1979, na Cidade de Campos Novos/SC. O mercado em que ela operava era o de construção de edificações para terceiros. A empresa era administrada pelo Engenheiro Civil Sr. Cid Pedroso Júnior⁴⁸, seu fundador. A criação da Triedro Engenharia Ltda, em 1979, construindo principalmente obras para terceiros, ocorreu em um período de crise na ICC nacional.

A Triedro, entre 1979 e 1980, em Campos Novos, construiu casas residenciais e dois prédios comerciais de quatro pavimentos.

Evento crítico 2: A Busca de um Novo Mercado (1980)

Percebendo o crescimento do volume de obras de edificações na cidade de Florianópolis⁴⁹, a empresa, em 1980, resolveu deslocar-se para a capital do Estado. Ela manteve a estrutura organizacional existente desde sua fundação.

Na chegada à Florianópolis, seguindo a intenção de seu líder, a empresa adotou como seu principal foco o segmento de incorporações imobiliárias para classe de renda média baixa. A intenção da empresa ficou clara nas palavras de seu Presidente:

“A empresa resolveu instalar-se em Florianópolis e atuar no negócio de incorporações pois em Campos Novos era inviável e a Capital tinha um mercado maior. Eu queria aproveitar uma oportunidade de negócio que estava muito clara para mim. A Universidade recebia muitos estudantes, de diversos estados, e existiam poucas obras para satisfazer a demanda existente. Resolvi investir nas proximidades da UFSC.”

A primeira obra foi o Condomínio Luciana, em 1980, com kitnetes para estudantes universitários, no bairro da Trindade. O segundo empreendimento, realizado em 1982, chamou-se Condomínio Fernanda. Neste, a empresa muda de segmento e de bairro, construindo no Córrego Grande, uma obra com apartamentos de dois quartos para classe média. O terceiro edifício, construído em 1984 e denominado Condomínio Manhattan, tinha o mesmo padrão do primeiro, pois a crise já começava a ser sentida pela empresa e construir no seu *core business*, parecia a melhor estratégia a ser adotada. Todas as obras foram realizadas com recursos de SFH.

⁴⁸ A partir de agora tratar-se-á o Sr. Cid Pedroso Junior por Sr. Cid.

⁴⁹ Este crescimento foi impulsionado principalmente pela Universidade Federal de Santa Catarina e pelo grande número de funcionários públicos que vinham trabalhar em Florianópolis.

No Manhattan, a empresa iniciou sozinha, mas como o montante do financiamento liberado foi insuficiente e já se iniciava sua primeira crise, resolveu fazer parceria com outra empresa (Empresa Catarinense de Engenharia e Construções). Esta parceria durou apenas um ano.

Percebia-se a opção da Triedro em construir com uma estratégia de negócio muito clara: obras para classe média baixa, pelo regime de incorporação, com financiamentos do SFH. A escolha desta estratégia de negócio foi motivada pelo fato de construir-se, nesta época, somente apartamentos de dois ou três quartos destinados à classe média, no bairro da Trindade, em Florianópolis.

Evento crítico 3 – Primeira crise organizacional (1983)

Em 1983, o Sr. Cid, prevendo uma grande crise para o setor, criou na capital a Construtora Almeida Pedroso Ltda. Isto ocorreu pela necessidade de canalizar os recursos da empresa para o mercado de Florianópolis.

No mesmo ano, confirmando as previsões do Sr. Cid, a empresa passa pela sua primeira grande crise. O Governo maxi desvaloriza a moeda brasileira em relação ao dólar, fazendo com que a empresa, que tinha feito empréstimos *normatizados pela* resolução 63, tivesse suas dívidas em dólares aumentadas repentinamente.

Outra questão que provocou esta crise foi a mudança da política de repasse dos financiamentos da CEF. Primeiro, a metade dos financiamentos dos prédios quitava o saldo devedor da empresa junto à instituição e a outra era repassada direto para a empresa, formando o lucro do negócio. Neste ano (1983), a CEF mudou de política e passou a repassar os valores dos financiamentos contratados, somente até a quitação do saldo devedor, fazendo com que o empresário não recebesse mais a parte restante que lhe auferia o lucro.

Isto tudo, aliado à conjuntura do setor, conduziu à baixa competitividade da caderneta de poupança e o fechamento das linhas de financiamento. A empresa entrou em uma profunda crise de capital de giro. No período de 1983 a 1985, a empresa pára suas atividades imobiliárias e tenta manter-se no mercado fazendo todo tipo de serviço ligado ao seu ramo de negócio. Ela só conseguiu recuperar-se em meados de 1985. Como diz seu Presidente:

“De 1983 a 1985 a empresa fez de tudo. De casinha de cachorro para cima, tudo era obra, isto é, procurou-se utilizar o expertise adquirido para executar o que aparecesse. Também fez muitas reformas em apartamentos, fachadas, instalações elétricas e hidráulicas.”

A crise do SFH atingiu seu auge nos anos de 1983 e 1984, repercutindo diretamente nos negócios da empresa. O mercado imobiliário diminuiu seu ritmo e os níveis de financiamento reduziram-se drasticamente. Em Florianópolis, as empresas optaram por construir muitos

condomínios fechados. Isto fez com que o líder da empresa começasse a pensar em novas alternativas de negócios.

ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO 1

A conformação do Grupo Almeida Pedroso se deu, neste período, e era fundamentado em três fatores: a experiência do fundador no *core business*, o estilo empreendedor do líder e sua convicção de que existia mercado para uma construtora na cidade de Campos Novos.

Do ponto de vista conceitual, ele foi dominado por uma estratégia de configuração (*gestalt strategy*), cujo objetivo era colocar a empresa em um segmento de mercado que lhe permitisse proteger-se dos concorrentes, e estabelecer um conjunto de elementos altamente integrados e sinérgicos entre si (Mintzberg, 1978).

O processo de construção desta estratégia conferiu ao Grupo Almeida Pedroso forte característica empreendedora. Em uma organização empreendedora, o líder/fundador administra a empresa de forma autocrática, com o poder e o controle nele centralizados, a estrutura organizacional é simples, e o staff reduzido (Mintzberg e Quinn, 1992). Nestas condições, o líder se confunde com a própria coalizão dominante, como definida por Child (1972). Ele avalia o campo organizacional, seguindo as suas crenças, valores e ideologia (Pettigrew, 1987; Child e Smith, 1987), para definir as estratégias da empresa.

A consolidação da empresa, a partir de 1980, aconteceu através de estratégias corporativas que objetivavam o desenvolvimento de mercado. Estas estratégias são percebidas em dois momentos: quando se transfere para Florianópolis e quando constrói no bairro do Córrego Grande.

A saída de Campos Novos, a empresa escolheu atuar com um produto que já conhecia, mas procurou prospectar um novo mercado de atuação, no qual não atuavam outras empresas.

A característica prospectora de Miles e Snow (1978) pode ser observada no líder, quando ele transferiu a empresa para Florianópolis e optou por um mercado novo, evitando concorrer com as empresas que construíam no regime de condomínio fechado destinado à classe alta. Ele escolheu construir por incorporação para a classe média baixa no bairro da Trindade.

Ao tomar esta decisão, a empresa fez uma opção entre várias existentes no ambiente. Isto demonstrou, segundo a perspectiva da escolha estratégica (Child, 1972), a capacidade que a coalizão dominante tem de criar e atuar no ambiente que é relevante para a organização. Outros autores também concordam com esta perspectiva (Andrews, 1971; Chaffee, 1985; Miles, 1982; Schendel; e Hofer, 1979; Jennings e Seaman, 1994) afirmando que os gerentes organizacionais definem suas estratégias em função das condições de seus ambientes.

A partir da definição do segmento no qual iria atuar, a empresa estabeleceu uma atitude defensiva com planos cautelosos de ação. O sucesso estava associado à estabilidade advinda de suportes financeiros externos. Pode-se observar esta postura defensiva, adotada a partir de 1981.

Nesta época, no caso da Almeida Pedroso, o líder da empresa tinha que decidir entre obter os recursos das financiadoras ou construir com recursos próprios. Na primeira opção, que foi a adotada, a empresa viabilizou os seus empreendimentos em detrimento de sua autonomia no gerenciamento dos mesmos, visto que ao assumir um contrato com estas instituições a empresa ficou sujeita às suas regras e cronogramas.

Pode-se considerar a ingerência das financiadoras como uma influência crítica exercida pelo ambiente nas organizações, como focado pela abordagem da Dependência de Recursos (DiMaggio e Powell, 1983; Hall 1990; Pfeffer e Salancik, 1978), mas que não deixa de conferir ao tomador de decisão da empresa a capacidade de optar pelas ações que irão garantir a continuidade de seu negócio.

O comportamento defensivo da empresa só é mudado quando a empresa, para aproveitar uma oportunidade, construiu um empreendimento destinado à classe média, no bairro do Córrego Grande. A empresa, novamente, utilizou-se de uma estratégia de desenvolvimento de mercado. Entretanto, a instabilidade do ambiente, em 1984, fez com que ela não persistisse nesta estratégia, retornando ao seu *core business* do período de fundação.

Neste retorno, a empresa adotou, na fase final do Edifício Manhattan, uma estratégia cooperativa⁵⁰. Ela aconteceu através de uma parceria com uma concorrente, a fim de viabilizar os recursos necessários à concretização deste empreendimento.

As estratégias implementadas no período 1 foram emergentes⁵¹, ou seja, surgiram de mudanças não planejadas. O tomador de decisão não desenvolveu uma perspectiva de futuro, apenas percebeu o ambiente de uma certa forma, e agiu com eventos inesperados, oportunistas e acidentais.

Na criação e consolidação do Grupo Almeida Pedroso, o líder construiu suas estratégias fundamentado em quatro elementos. Três destes normalmente são tratados em estudos do processo de adaptação estratégica, relacionando-se com a dimensão técnico-econômica da estratégia: os concorrentes, os clientes privados em potencial e as instituições financiadoras (leia-se aqui Caixa Econômica Federal - CEF) o quarto elemento, menos discutido, que diz respeito à dimensão institucional⁵²: o governo federal.

Nota-se que o líder estabeleceu os rumos da organização considerando determinados atores tanto no ambiente interno quanto no externo. Este aspecto pode ser melhor explicado a partir do conceito de *stakeholder* proposto por Freeman e Reed (1983). Segundo estes autores,

⁵⁰ Ver Nielsen (1988)

⁵¹ Ver Mintzberg, e McHugh (1985)

⁵² A importância da análise do ambiente institucional é colocada por Scott (1983), que afirma ser a dimensão institucional do campo organizacional um dos níveis apropriados para o entendimento da relação entre a evolução do processo de adaptação organizacional e as práticas institucionais do campo organizacional.

um *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo, identificável, do qual a organização depende para sobreviver. (p. 91)

O modelo de formulação de estratégia do Grupo Almeida Pedrosa proposto, fundamenta-se na suposição de que este grupo, durante o processo de adaptação estratégica, não age apenas em função do seu líder, mas leva em conta, também, os *stakeholders*, conforme representado na Figura 5.2.

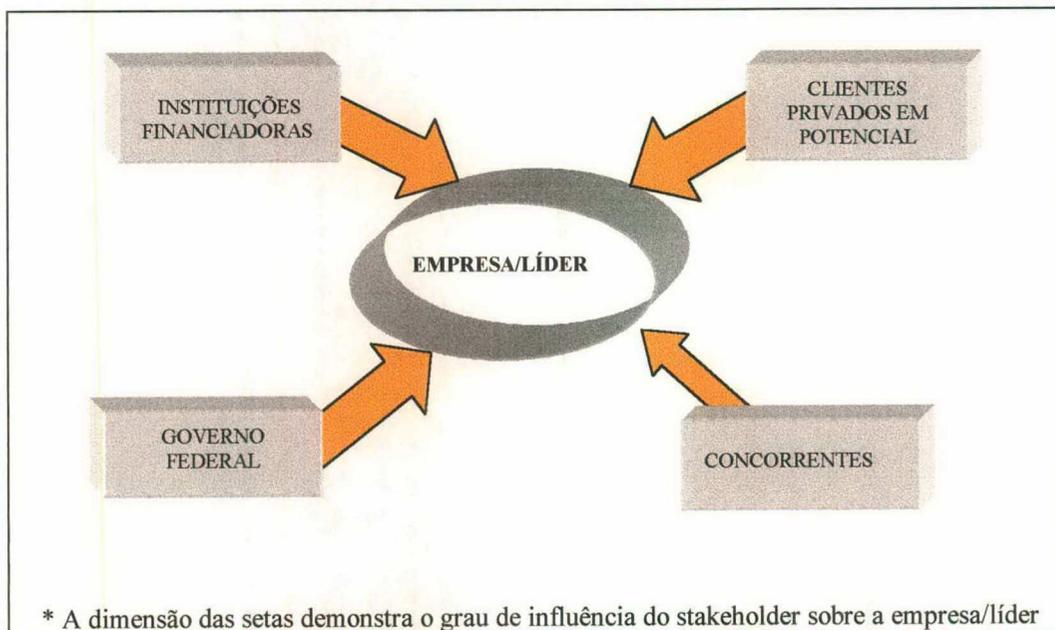


Figura 5.2 – *Stakeholders** do Período Estratégico 1. Entrada na Construção Civil e Busca de Novos Mercados 1979-1984

Fonte: Pesquisa do autor (1996/1997)

Quadro 5.3 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, eventos e estratégias do período estratégico 1

Período	Ambiente Geral (ICCSE)	Ambiente Específico (Florianópolis)	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia
1979	Crise no setor devido à queda do FGTS, e liberação das taxas de juros. Especulação imobiliária como foco inflacionário.	Campos Novos/SC com potencial de mercado para a construção civil.	Optimista com o início dos anos 80.	Criação da Triedro Engenharia Ltda	Estratégia de configuração (<i>gestalt strategy</i>) (Mintzberg, 1978)
1980	<i>Boom</i> na ICC. Redução e tabelamento dos juros. Flexibilidade de utilização do FGTS. Grande número de financiamentos cedidos pelo SFH. Desestímulo às aplicações financeiras. Redução dos estoques e valorização dos terrenos. Recessão. Critérios mais rigorosos para financiamentos. Cai PIB da ICC.	Atividades relacionadas com o funcionalismo público estadual e federal Desenvolvimento ocasionado pela manutenção do poder aquisitivo do funcionalismo público. Financiamentos da CEF inexistem em 1979/80.	Mercado aquecido na cidade de Florianópolis com um nicho de classe média baixa, especialmente para estudantes, no bairro da Trindade, perto da UFSC.	Vinda da Triedro Engenharia Ltda para Florianópolis Constrói a primeira obra em Florianópolis – Condomínio Luciana	Estratégia corporativa - desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977).
Jul/dez 1980					
1981	Recessão na economia. Mercado financeiro atrativo. Perda no poder aquisitivo da classe média. Fim da pré fixação da correção monetária. Construção: Investimentos em terrenos. Empresa lançam obras enquanto o mercado está problemático. Governo limita os recursos do BNH.	Aumentam os financiamentos concedidos pela CEF Construtoras preocupadas com o sinal de esgotamento do SFH. Diminuição do número de obras públicas e perda do poder aquisitivo do funcionalismo público. O poder público inicia o incentivo da exploração turística da cidade. Lei 1.815/81 para incentivo aos meios de hospedagem.	Idem		
Final de 1981	Mudança no perfil dos imóveis lançados, reduzindo a área útil dos apartamentos e construindo na periferia das capitais para classe média. O mercado de imóveis de luxo continua aquecido				
1982	Idem	Idem	Idem	Constrói o Condomínio Fernanda.	
1983	Crise profunda do setor. Baixa competitividade e altas retiradas da caderneta de poupança(CP). Maxidesvalorização da moeda em relação ao dólar. Construção: Fechamento das linhas de financiamento para edificações, mudança na política de repasse dos financiamentos.	Intensificam-se os condomínios fechados. Escassez de financiamentos. Paralisação da construção para classe baixa.	Vislumbra uma grave crise no setor	Criação da Construtora Almeida Pedroso Ltda. Primeira crise organizacional	
1984	Crise: cai a massa de salários. Construção: Sobre os estoques de imóveis para classe média, cai os saldos do FGTS, aumenta a inadimplência dos mutuários, incerteza nas regras dos financiamentos. Governo lança bônus e equivalência salarial.	Cai, em torno de 50%, o número de licenças e habite-se solicitados na Prefeitura de Florianópolis, em relação ao ano de 1982. Lei 2090/84 cria a área de incentivo a hotelaria.	A Triedro retorna para o nicho de mercado de imóveis para estudantes próximo a UFSC.	Começa a construção do Edifício Manhattan	Estratégia cooperativa – aliança estratégica (Nielsen, 1988)

PERÍODO ESTRATÉGICO 2: REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA (1985-1991)

No período de 1985 a 1991, houve três eventos críticos: entrada no setor de obras públicas, retorno ao setor imobiliário e saída do setor de obras públicas.

Evento crítico 4: Entrada no Setor de Obras Públicas (1985)

No ano de 1985, ocorreu uma reação no mercado de obras públicas. Este fato deveu-se especialmente ao momento político brasileiro. Vivia-se no país as eleições presidenciais. Esta é uma época em que a grande tônica das atividades empresariais, tanto da Triedro como da Construtora Almeida Pedroso Ltda, foram as obras públicas. O Sr. Cid Pedroso comenta:

“Em 1985, voltou-se mais fortemente para a área pública. Havia boas oportunidades com as obras públicas, decidi que o mercado imobiliário tinha perdido muito fôlego. Era o início do Governo Sarney, e havia um boom de obras públicas no Brasil.

Com o foco bem definido, a empresa passou a dedicar todas as suas forças a obras de infra-estrutura. Ela conseguiu penetrar em outros estados como Tocantins, Paraná, São Paulo e também no interior de Santa Catarina.

Devido ao aumento muito grande de obras na área pública, em 1985, um novo sócio entra na Construtora Almeida Pedroso, assumindo a função de Diretor Comercial, e alterando o organograma da CAPL (Figura 5.3).

A sociedade durou até 1988, quando este novo sócio recebeu uma boa proposta de outra empresa, desligando-se da Almeida Pedroso.

Evento crítico 5 - Retorno ao Setor Imobiliário (1987)

Com o capital originado a partir da execução de obras públicas, no ano de 1987, a empresa passou a realizar incorporações e obras para terceiros. Neste momento, a empresa passou a atuar em dois nichos de mercado: edifícios comerciais e edifícios residenciais para clientes com rendas média alta e alta.

Entre 1985 e 1986, a estratégia era não perder o contato com o setor de edificações, já que todas as forças foram canalizadas para o setor de obras públicas, e seu último empreendimento imobiliário havia sido em 1984.

O retorno ao setor imobiliário, em 1987, mudou o foco da estratégia da empresa, quando ela deixou de construir os habituais prédios residenciais, por incorporação e começou a

construção de um prédio comercial no centro da cidade. Inicialmente, este empreendimento serviria para abrigar a sede da empresa, mas posteriormente, foi vendido para a Sociedade de Previdência Complementar do Sistema FIESC⁵³ (PREVISC).

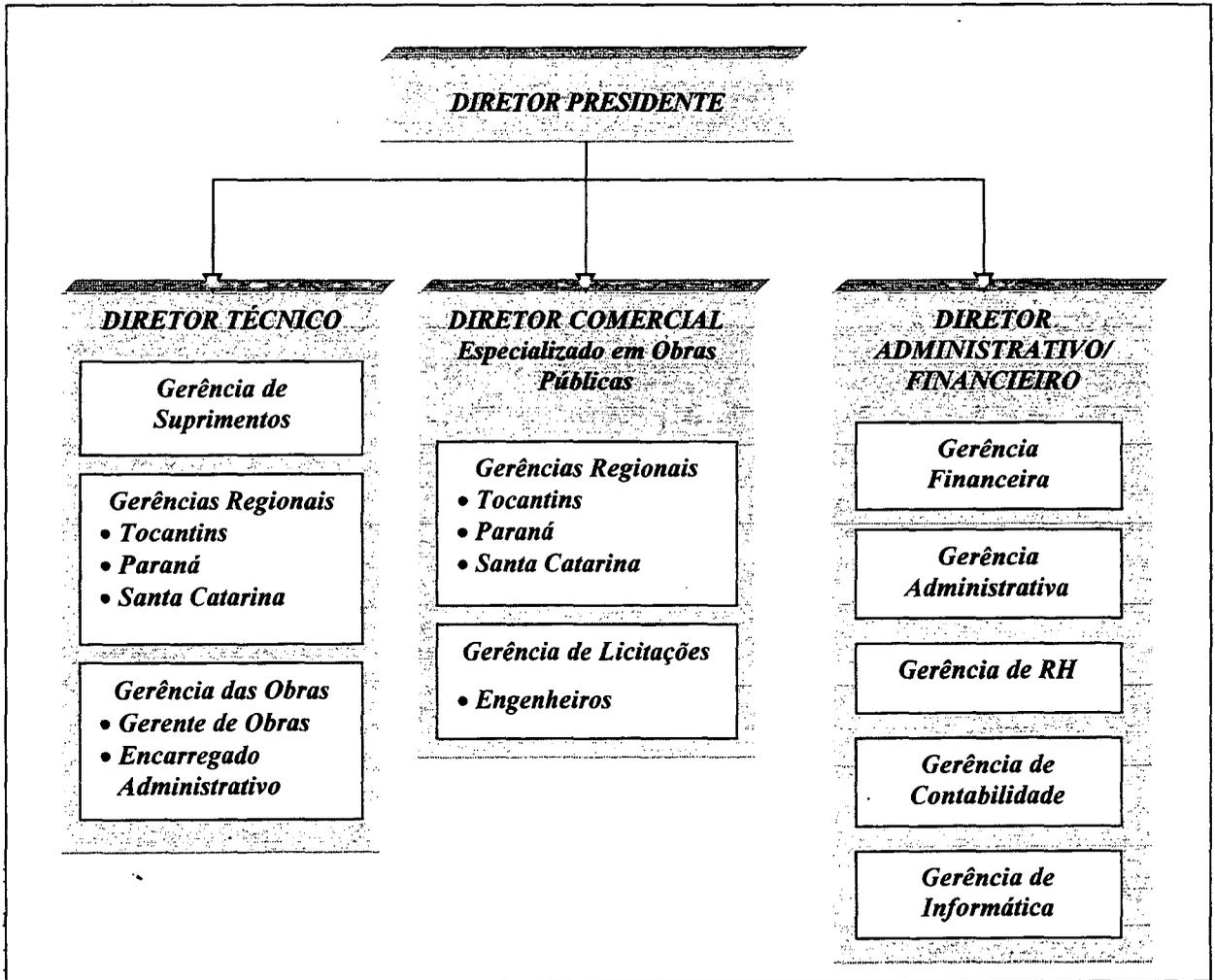


Figura 5.3 – Estrutura Organizacional da CAPL de 1985 a 1991.

Fonte: Entrevistas do autor (1996/1997)

Ainda em 1987, foi construído no centro, o Edifício Los Angeles, de alto padrão, seguindo a tendência das principais empresas construtoras do Brasil e da cidade de Florianópolis. Este projeto tinha um apartamento por andar, com mais de 400 m² de área. O principal detalhe é que ele foi executado por incorporação não seguindo o regime de construção predominante entre as construtoras locais. A maioria delas construíram no regime de condomínio fechado. Seu Presidente explica esta decisão:

“Como percebíamos que todas as Construtoras ofereciam prédios no regime de condomínio fechado a preço de custo, e que existia uma demanda reprimida pelo regime de incorporação a preço fechado,

⁵³ Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina.

já que ouvíamos muitos clientes do regime de condomínio reclamarem das confusões das assembléias, da morosidade da obra, etc.”

Ao mesmo tempo em que a empresa decide não construir pelo regime de condomínio fechado, não segue outra tendência muito forte do mercado: a construção nas praias. No tocante a estes dois assuntos, o seu presidente tem uma explicação muito clara:

“Na época do Plano Cruzado, todo mundo virou administrador de condomínio. Nós nunca fizemos, nunca entramos nesse mercado, porque achávamos que não era um bom negócio. A praia sempre se achou um mercado muito volátil e perigoso.”

O segundo empreendimento da CAPL foi o Edifício Don Rodrigo. Esta obra era destinada a um consumidor de classe média alta. Este projeto foi idealizado em 1988, mas iniciou somente no final de 1990, devido ao confisco dos recursos da empresa quando da implantação do Plano Collor (1990). O edifício Don Rodrigo foi lançado quando a empresa já estava decidida a sair do setor de obras públicas e voltar a se dedicar mais fortemente às incorporações.

Evento crítico 6: Retirada do Setor de Obras Públicas (1991)

No período entre o final de 1991 e início de 1992, diminuiu, em muito, o número de obras públicas. Ao mesmo tempo, os governos federal, estadual e municipal começaram a atrasar o pagamento de seus compromissos com as empresas que estavam executando suas obras.

Pressentindo que estes dois fatos poderiam prejudicar os negócios da empresa, ela retirou-se deste setor, apenas concluindo os compromissos já acordados anteriormente.

Em 1992, a empresa retirou-se definitivamente deste mercado, muito antes da maioria das empresas que atuavam em obras públicas. A estrutura do grupo mudou novamente, sendo eliminados todos os cargos relacionados com o setor de obras públicas (Figura 5.4).

ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO 2

A Triedro Engenharia Ltda, em 1985, começou um período de reorientação estratégica, caracterizado por uma importante mudança que alterou radicalmente as ações da empresa. Esta mudança revolucionária, do termo emprestado de Tushman e Romanelli (1985), foi profunda e afetou não apenas a estratégia, mas também a estrutura, as pessoas e os processos, de tal maneira que a organização mudou completamente.

A reorientação originou um novo *core business*, gerando uma expansão do negócio essencial⁵⁴ do Grupo Almeida Pedroso para edifícios residenciais e obras públicas. A empresa, quando entrou no segmento de obras públicas, adotou uma estratégia corporativa de diversificação concêntrica (Ansoff, 1977), uma vez que aproveitou a mesma força de venda e parte da tecnologia empregada na construção de edifícios residenciais.

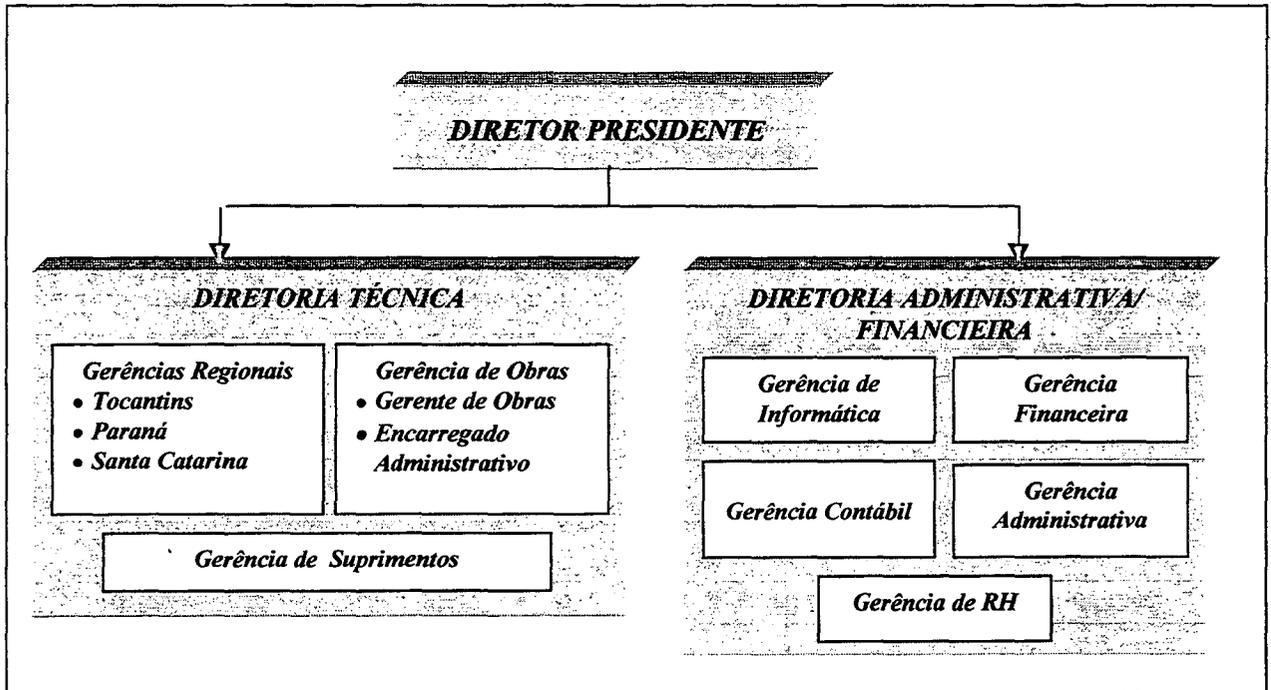


Figura 5.4 – Estrutura Organizacional da CAPL em 1992.
Fonte: Entrevistas do autor (1996/1997).

Esta estratégia foi adotada a partir de um comportamento analista⁵⁵, quando o líder da empresa, percebendo o ambiente favorável para ampliação do negócio essencial da empresa, realinhou o escopo de seus produtos⁵⁶.

No início deste período, quando decidiu entrar no mercado de obras públicas, a empresa estava resolvendo seu problema empreendedor (*entrepreneurial problem*⁵⁷), como ocorreu no final do período 1, quando transferiu-se de Campos Novos para Florianópolis, ou seja, selecionando um domínio produto/mercado viável.

Após escolher o nicho de obras públicas, a CAPL modificou a estrutura organizacional, trazendo um novo sócio para a empresa, buscando, com isto, assegurar que pudessem ser alcançadas as metas definidas. Shirazi et al. (1996) afirmam que, especialmente na ICC, os padrões organizacionais têm a necessidade de ajustarem-se aos

⁵⁴ Do termo emprestado de Mintzberg e McHugh (1985)

⁵⁵ Weick apud Snow (1976) e Miles e Snow (1978) afirmam que as organizações respondem ao ambiente que percebem ou criam, através do processo de observação gerencial.

⁵⁶ Fombrun e Zalac (1987) afirmam que a mudança estratégica pode ser desencadeada a partir da percepção de uma oportunidade, gerando, com isto, uma mudança estratégica de amplitude do escopo dos produtos da empresa.

⁵⁷ Ver Snow (1976)

projetos organizacionais, seja na contratação de especialistas, seja na contratação de subcontratados, no sentido de desenvolver suas atividades efetivamente.

O comportamento analista⁵⁸ da empresa ficou claro quando o líder percebeu mudanças no campo organizacional, observou a resposta dos concorrentes a esta instabilidade e desencadeou rapidamente duas mudanças estratégicas corporativas de desenvolvimento de mercado.

A primeira, em 1987, quando o líder da empresa começou a construir empreendimentos para classe alta, pelo regime de incorporação com recursos junto a CEF. Executou dois edifícios residenciais para este segmento.

Em 1988, quando a tendência foi lançar empreendimentos nas praias ou construir hotéis, a empresa adotou um comportamento defensivo⁵⁹, mantendo a construção de edifícios residenciais, no regime de incorporação.

A Segunda mudança verificou-se quando a empresa construiu um empreendimento comercial, influenciada pelos concorrentes. Este comportamento analista, que privilegia a adaptação da empresa ao mercado, pela cópia das ações de outras empresas, é explicado pelo isomorfismo institucional mimético, que, segundo DiMaggio e Powell (1983), é utilizado quando as empresas adotam estratégias do tipo *eu também* ou *seguindo o líder*, como meio de enfrentar as instabilidades do ambiente.

Em 1990, a empresa confirmou seu comportamento analista, no termo emprestado de Miles e Snow (1978), pois retirou-se do mercado de obras públicas. Esta decisão foi tomada quando o Sr. Cid percebeu mudanças no campo organizacional, devido ao Plano Collor. Houve redução na contratação de obras públicas.

Neste período, as estratégias da empresa foram implementadas sem um planejamento pré-determinado, sempre surgindo a partir da percepção do líder de fatos inesperados ocorridos no campo organizacional, configurando-as como emergentes⁶⁰. O líder, percebendo as oportunidades e ameaças do mercado, reestruturou e conduziu a organização para compatibiliza-las aos seus objetivos.

A arquitetura das estratégias foi fundamentada em elementos tanto da dimensão técnico-econômica quanto da institucional. Na dimensão técnico-econômica, os clientes privados em potencial e os clientes públicos (federal, estadual e municipal) e as instituições financiadoras influenciaram a empresa.

Durante o segundo período estratégico, os dados demonstraram que o Grupo Almeida Pedroso teve seu comportamento estratégico influenciado pelos *stakeholders*: clientes privados em potencial, clientes públicos, instituições financiadoras e o governo federal, como representados na Figura 5.5.

⁵⁸ Ver Miles e Snow (1978).

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Termo utilizado por Mintzberg e McHugh (1985)

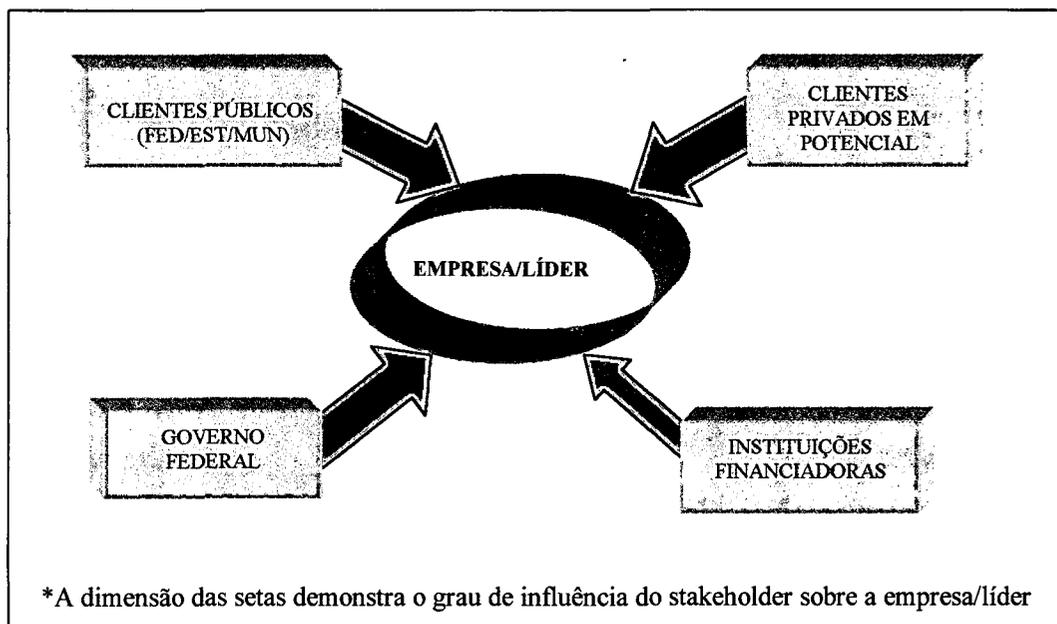


Figura 5.5: *Stakeholders** do Período Estratégico 2- Reorientação Estratégica (1985-1991)

Fonte: Pesquisa do autor (1996)

Quadro 5.4 - Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, eventos e estratégias do período estratégico 2

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia
1985	Melhora o nível de renda e de emprego. Eleições Presidenciais. Construção: Liberação de recursos do BNH para execução de obras, reage a venda de imóveis, SBPE fecha as linhas de financiamento.	Grande rotatividade de construtoras. Queda de licenças e habite-se, a níveis menores que em 1983. Lei 2193 disciplina o espaço urbano dos balneários.	Com o aumento das obras públicas, percebeu que este deveria ser o mercado do momento.	Entrada no setor de obras públicas. Entra um novo sócio na CAPL. Altera-se a estrutura organizacional da CAPL.	Mudança estratégica corporativa – diversificação concêntrica (Ansoff, 1977) Novo <i>core business</i> : obras públicas
1986	Plano cruzado – congelamento dos preços, eliminação da Correção Monetária (CM), ativos reais atraentes, diminuição da liquidez das poupanças, aumento dos saques para a compra de bens duráveis. Construção: aumenta o PIB e o consumo de empreendimentos novos em faixas de alta renda, alta restrição aos financiamentos, aumento da inadimplência e baixa capacidade de empréstimos das instituições, aumento do custo pelo ágio. Pós cruzado - período de estagnação: aumenta a inflação, cai a demanda de imóveis e os investimentos no setor. As obras são reprogramadas, prazos estendidos devido ao alto número de unidades a venda, ágio faz com que os condomínios fechados a preço de custo sofram problema de continuidade.	Aumento de licenças e habite-se. Expansão das obras, especialmente dos condomínios fechados para classe alta.	O mercado de obras públicas continua aquecido		
Final de 1986					
1987	Plano Bresser: aumento da inflação e continua a aplicação em outros ativos financeiros. Construção: Só a CEF financia negócios na ICC, incorporadores adotam lançamentos a preço de custo para classes altas, e os empresários passam seus recursos do produtivo para o financeiro	Ano em que a CEF liberou para Florianópolis o maior valor de UPC para a ICCSE, desde 1973.	O regime de condomínio fechado era modismo e o mercado das praias era volátil e perigoso. Existe demanda reprimida por empreendimentos em regime de incorporação	Constrói obras públicas. Constrói o Comercial DIB Mussi e o Edifício Los Angeles de alto padrão.	Mudança estratégica corporativa – desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977)
1988	Cai o poder aquisitivo da faixa de assalariados devido ao aumento da inflação e juros, investimentos em ativos reais. Construção: aumenta o custo da construção e diminuem os lançamentos e os estoques de prédios novos, financiamentos e obras canalizados para renda alta, nova constituição prejudica o setor.	Diminuição das liberações de recursos para financiamentos para a ICCSE (SC). O CUB-SC variou acima do índice (UPC) que reajustava os recursos financiados.		Constrói obras públicas. Dissolve a sociedade. Criação da Almeida Pedroso Engenharia e Construções Ltda. Dissolve a Construtora Almeida Pedroso Ltda (?)	Mudança estratégica corporativa – desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977)
1989	Aumenta os saques do FGTS, diminui a arrecadação do SFH, cai a competitividade da CP.	Iniciou o <i>boom</i> de obras nas praias, começando por Ingleses.		28 contratos de obras públicas por vários estados do Brasil.	

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia
1990	<p>Construção: diminui a qualidade, quantidade e a rotatividade da mão de obra, aumentam os custos das obras.</p> <p>Plano Collor – confisco dos ativos circulantes, aumenta a inflação, diminui o salário real e também os níveis de emprego, caem os investimentos públicos, diminuem os recursos arrecadados pelo SFH e aumenta a inadimplência dos mutuários.</p> <p>Construção: autofinanciamento para faixas altas de renda. As que não atuam no mercado de classe alta, fazem apartamentos menores e mais baratos.</p> <p>Cai o ritmo das obras iniciadas e congelamento das novas. O plano Collor afasta os consumidores de mercado de imóveis.</p> <p>Empresas: redução do capital de giro, perda da lucratividade, demissão de 20% da mão-de-obra da Construção Civil.</p>	<p>Devido ao aumento da atividade turística na cidade, absorvendo a mão-de-obra.</p> <p>Começam a aumentar as construções dos hotéis na cidade.</p> <p>As construções pelo regime de condomínio fechado a preço de custo estão com os dias contados.</p> <p>As construtoras começam a fazer lançamentos com recursos próprios.</p>	<p>O governo federal alterou as regras da ICCSE.</p> <p>Os clientes não têm recursos para investir em imóveis.</p> <p>Os financiamentos começam a esgotar-se.</p>	<p>Começa a construir o Edifício Don Rodrigo que atrasou devido ao confisco do Plano Collor.</p> <p>Segue fazendo obras públicas.</p> <p>O Diretor da empresa sai em nov/90 para fazer uma especialização em gestão empresarial em Harvard (Estados Unidos).</p>	<p>Mudança estratégica corporativa – desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977)</p>
1991	<p>Continua a crise. Indisponibilidade de financiamentos, baixo poder aquisitivo. Nova Lei do Inquilinato, provoca aquecimento no setor de locações. Impulso ao FGTS.</p>	<p>Os níveis de habite-se e licenças diminui a padrões iguais ao da crise de 1983/84.</p>	<p>Percebe que o estado estava quebrado, sem condições de honrar os pagamentos, e que o SFH está sem recursos.</p>	<p>Cria a Holding Almeida Pedroso Administração e Participações Ltda.</p>	

PERÍODO ESTRATÉGICO 3: REORIENTAÇÃO PLANEJADA (1992-1995)

Neste período, ocorreram três eventos críticos: implantação do Planejamento Estratégico Corporativo, lançamento do Plano CASA e criação da Almeida Pedroso Componentes Construtivos Ltda.

Evento crítico 7: Implantação do Planejamento Estratégico Corporativo (1992)

A decisão de retirar-se do setor de obras públicas foi definida a partir da implantação do Planejamento Estratégico na empresa. Diz seu presidente:

“Em 1992, num processo de Planejamento Estratégico, a empresa decide abandonar este setor.”

Este processo de Planejamento Estratégico também definiu que a empresa, para voltar ao mercado imobiliário, necessitava mudar totalmente a forma de administrar seu negócio.

Nestas condições, reposicionou-se no mercado, escolhendo um nicho que pudesse lhe proporcionar condições de alavancar suas operações. Com a chegada da estabilidade econômica, a empresa definiu que o mercado de classe baixa era uma excelente opção. Ao mesmo tempo em que a redução dos custos deveria ser estratégia fundamental para a inserção neste novo mercado.

O processo de Planejamento Estratégico chamado Plano Integrado de Construção (PIC), foi idealizado a partir da influência de idéias surgidas na especialização em gestão empresarial, feita pelo Sr. Cid, em Harvard. Constituiu-se uma tentativa de reestruturação da empresa, procurando adaptá-la às novas condições do mercado.

Sobre o PIC, O Sr. Cid comenta:

“A empresa tinha consciência que o mercado estava mais competitivo. Então ela resolve sacrificar o curto prazo e investir no longo prazo. (...) a empresa tinha uma visão bem consolidada. O País iria alcançar estabilidade econômica (...). Estas preocupações abriram caminho para a idéia do PIC.”

As ações do PIC estavam voltadas para o aperfeiçoamento de cinco áreas da empresa: recursos humanos, gestão e administração, tecnologia e produção, finanças e marketing. Com este programa, foram definidas as atribuições de cada uma das áreas e a interface entre elas. Isto envolveu a participação, durante um ano, de diversas entidades, tais como: UFSC, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Social da Indústria (SESI), a Pontifícia Universidade Católica (PUC) do Paraná.

A implantação do Programa ocorreu em 1992 e durou até o segundo semestre de 1995. O objetivo era ter um planejamento integrado de qualidade e produtividade.

Evento crítico 8: Lançamento do Plano CASA (1994)

O principal objetivo do Plano CASA era “ampliar a oferta de moradias, e com isto, criar novas oportunidades de emprego para quem precisava. Dar a oportunidade que faltava àqueles que precisam comprar sua moradia e oferecer uma opção para quem quisesse investir no mercado imobiliário” (Pedroso Junior, 1994, p.16).

Objetivando maior ênfase no Marketing, requisito importante do Plano CASA, foi modificada a estrutura organizacional com a contratação de um especialista em Marketing Imobiliário, que assumiu a Diretoria Comercial (Figura 5.6). O Plano CASA começou a ser idealizado em fevereiro de 1992, e foi implementado, dois anos depois, em outubro de 1994.

O primeiro empreendimento do Plano CASA, Residencial Casa dos Araças, foi lançado em outubro de 1994. O empreendimento foi um sucesso de vendas, baseado em forte campanha promocional.

“Tinha dias que se vendiam 30 apartamentos. Cansava o braço de assinar contratos (...).”(Sr. Cid Pedroso)

No ano seguinte (1995), a empresa lançou o segundo empreendimento do Plano Casa, o Residencial Casa dos Buritis. Neste empreendimento, em função de diversidades entre os Planos Diretores de Florianópolis (SC) e São José (SC), foi necessária a alteração do perfil do projeto, incluindo uma garagem por unidade, o que não ocorria no Residencial Casa dos Araças.

Entretanto, em 1995, devido ao lançamento do Plano Real e o controle da inflação, calcados em uma política de juros altos, começaram os atrasos dos pagamentos dos clientes do Plano CASA, e o índice de inadimplência subiu consideravelmente. Com isto, as vendas caíram e as obras atrasaram. Na medida em que a política de juros altos continuava a empresa entrou em uma crise financeira que dificultou o andamento das obras.

Evento crítico 9: Criação da Almeida Pedroso Componentes Construtivos Ltda (APCCL) (1995)

Para que a empresa produzisse imóveis de boa qualidade e dentro da capacidade financeira da classe de baixa renda surge a necessidade de uma fábrica de componentes construtivos para a ICCSE com produtos (blocos de concreto de vedação e estruturais, blocos arquitetônicos, pré-fabricados leves e pré fabricados pesados) de baixo custo e alta tecnologia.

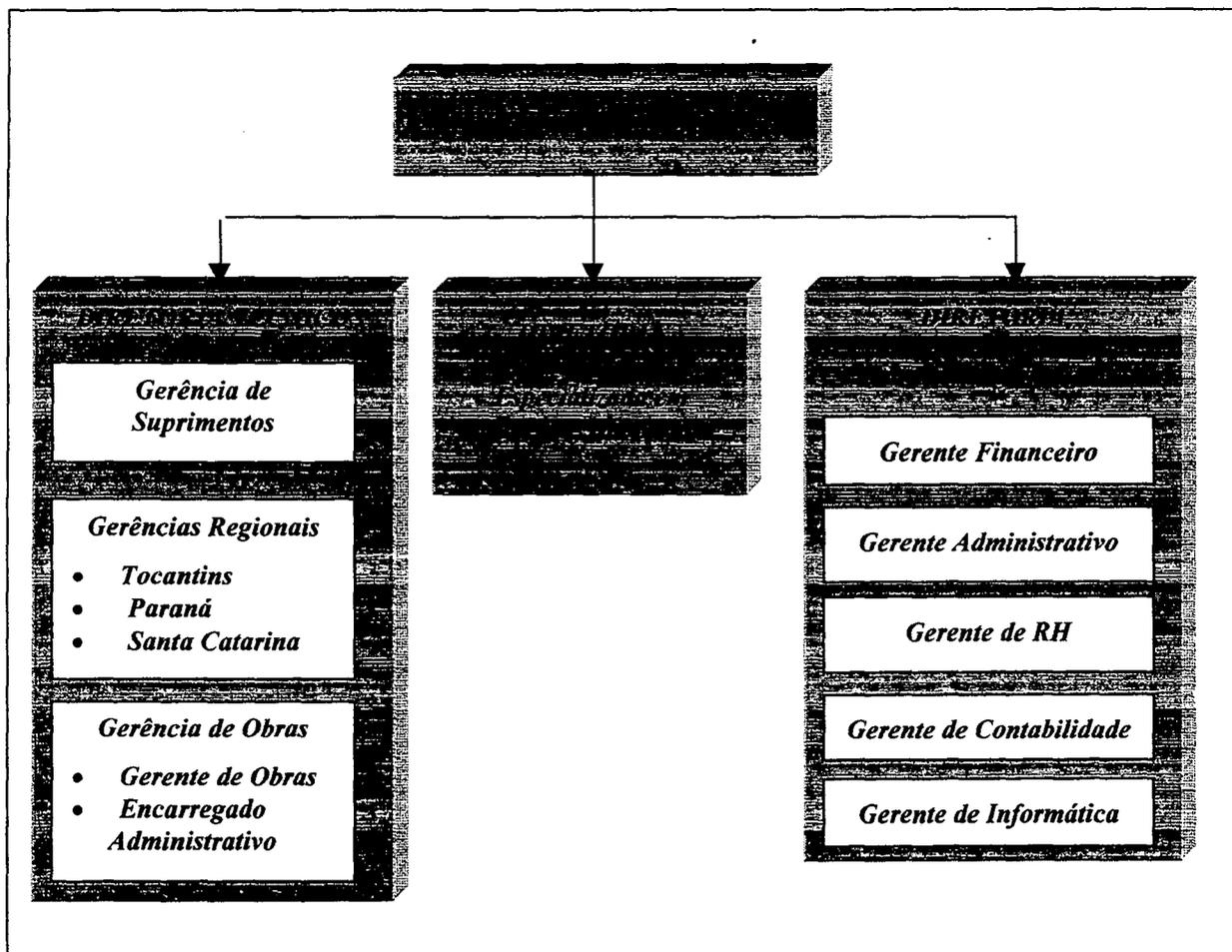


Figura 5.6 Estrutura Organizacional da CAPL em 1994
 Fonte: Entrevistas do autor (1996/1997)

A fábrica foi planejada no final de 1994. Com a entrada de uma solicitação de financiamento no Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (BADESC) e a liberação garantida para março de 1995. Devido a problemas no processo do financiamento, ocorreu um atraso na liberação dos recursos. Como a empresa já havia encomendado as máquinas dos Estados Unidos, precisou recorrer aos bancos privados para saldar as dívidas com os fornecedores e não parar o processo de instalação da fábrica.

Este período estratégico terminou com a empresa mergulhada em sua segunda crise.

ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO 3

O reposicionamento ocorrido na empresa neste período deu-se a partir de cinco mudanças estratégicas: duas corporativas, duas de negócio e uma cooperativa. As mudanças corporativas aconteceram quando a empresa redefiniu seu nicho e quando criou a APCCL. As mudanças de negócio aconteceram quando a empresa utilizou o autofinanciamento e quando

idealizou o Plano Integrado de Construção (PIC). E a cooperativa foi quando a empresa realizou parcerias com instituições de ensino e pesquisa.

A partir de 1992, através da primeira mudança estratégica corporativa de desenvolvimento de mercado, redefiniu o seu *core business*: edifícios residenciais, para clientes de baixa renda com financiamento próprio. Este processo culminou em 1994, com o lançamento do Plano CASA

Como estratégia de negócio, a adoção do autofinanciamento foi a solução encontrada pela empresa frente às condições do ambiente da ICCSE. Esta estratégia já era utilizada por algumas empresas na cidade de Florianópolis. Constatou-se a força do isomorfismo institucional mimético, pois, conforme afirmam DiMaggio e Powell (1983), quando o ambiente gera incertezas na coalizão dominante, a empresa busca moldar-se às formas ou ações desenvolvidas por outras organizações.

A implantação do PIC em 1992, criando as diretrizes para entrada no novo *core business*, provocou um fenômeno inverso ao até então ocorrido. As outras empresas começaram a copiar a forma de trabalho da Almeida Pedroso, gerando um processo de isomorfismo institucional mimético generalizado no setor.

A estratégia cooperativa, implantada através de parcerias com centros de ensino e pesquisa da cidade de Florianópolis e de outros estados, surgiu a partir das diretrizes fixadas pelo PIC: desenvolvimento das áreas de tecnologia, de recursos humanos, de produção e de gestão da empresa.

Neste período, a empresa adota comportamento defensivo e prospector⁶¹. O primeiro ocorreu em relação à construção nas praias. A empresa continuou não percebendo como uma boa oportunidade de negócio este segmento, apesar das construtoras de Florianópolis terem aumentado gradativamente seus empreendimentos neste segmento, desde 1988.

O comportamento prospector ocorreu quando, em 1993, através da observação ambiental (*environment scanning*⁶²), o líder buscou obter informações de mercado para estruturar o Plano CASA. Esta atividade constituiu-se de uma pesquisa para definição do potencial do mercado e da concorrência. Com estes dados conhecidos, ele partiu para a concretização do plano.

A segunda mudança estratégica corporativa, ocorreu em 1995 quando a empresa criou a APCCL, posicionando-se no mercado de componentes construtivos para a ICCSE. Neste momento o líder da empresa adota novamente o comportamento prospector, pois percebeu a carência de fornecedores de componentes construtivos com desenvolvimento tecnológico adequado e custos compatíveis com o mercado.

⁶¹Ver Miles e Snow (1978)

⁶² A importância desta atividade já foi discutida intensamente por artigos escritos por diversos autores (Andrews, 1971; Ansoff, 1977; Hofer e Schendel, 1978; Schendel e Hofer, 1979).

Neste mesmo ano, 1995, o ambiente institucional (DiMaggio e Powell, 1983), através do Plano Diretor do município de Florianópolis, fez com que a empresa alterasse o empreendimento Casa do Buritis, do Plano CASA. Estes ajustes feitos pela empresa nos seus projetos mostraram a influência que sofrem as empresas da construção civil, via isomorfismo institucional coercivo⁶³, quando o poder público municipal, através de sua legislação, especifica os termos e condições para o comportamento da organização.

Segundo a tipologia de Mintzberg e McHugh (1985), o líder da organização, pela primeira vez, planeja a ação organizacional (estratégias pretendidas), caracterizando um modo planejador de tomada de decisão (Mintzberg, 1973). O Plano Integrado de Construção, a implantação do Plano CASA e a criação da fábrica de componentes construtivos, foram estratégias realizadas.

No campo organizacional, as dimensões técnico-econômica e institucional influenciaram o processo decisório. Na dimensão técnico-econômica estavam os fornecedores, os clientes privados em potencial e as instituições financiadoras. Na dimensão institucional estavam os governos federal e municipal, conforme mostra a Figura 5.8.

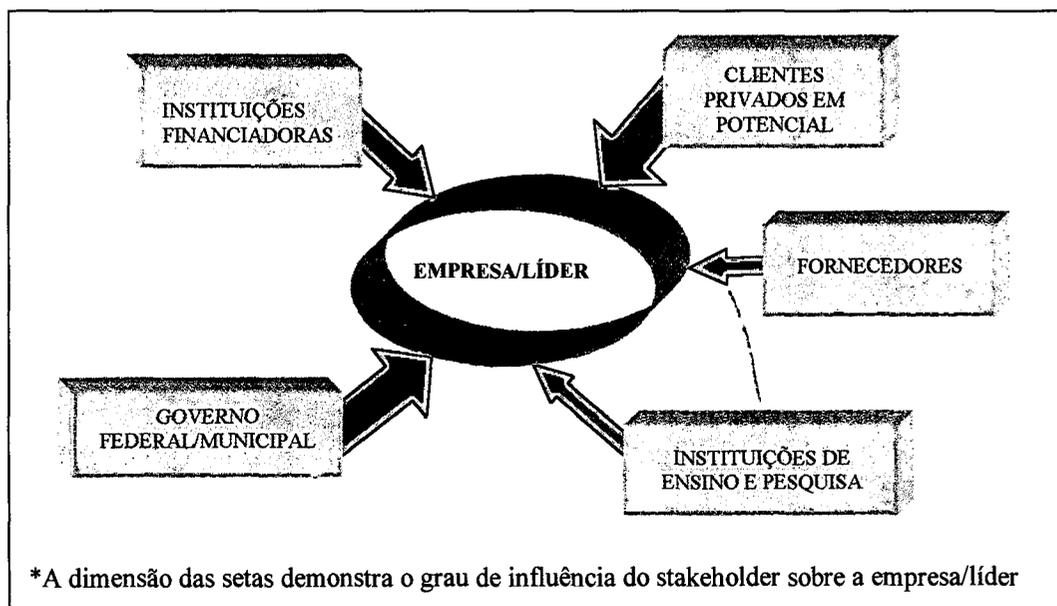


Figura 5.7 – *Stakeholders** do Período Estratégico 3 – Novo Posicionamento de Mercado (1992-1995)

Fonte – Pesquisa do Autor (1996/1997)

⁶³ Ver Scott e Meyer (1983), Meyer e Rowan (1977) e Oliver (1988)

Quadro 5.5 - Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, eventos e estratégias do período estratégico 3

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia
1992	A situação persiste. O salário real cai, como também cai o nível de emprego. Diminuição dos gastos públicos com redução das obras. Construção: Caem os recursos à disposição dos agentes financeiros (Plano Collor). As construtoras facilitam financiamentos e dispensam comprovação de renda. Cai o PIB e os depósitos no FGTS.	Aumento da atividade turística em Florianópolis fazendo com muitas construtoras lancem empreendimentos nas praias. Começam a construir empreendimentos hoteleiros na praia.	Alta competitividade no mercado de classe média e média alta. Previsão de estabilidade econômica para o Brasil. Aumento da competitividade promissores. Grande déficit habitacional da classe baixa.	Idealização do Plano CASA. Retirada do mercado de obras públicas. Mudança na estrutura organizacional da APECL. Implantação do Planejamento Estratégico Corporativo. Começa a implantação do PIC no Edifício Don Rodrigo.	Estratégia de negócio - PIC (Bourgeois, 1980). Estratégia cooperativa - redes colaborativas (Child e Smith, 1987)/Aliança estratégica (Lewis, 1992).
1993	As atividades de edificações foram o carro chefe da expansão econômica. O governo cria o Fundo de Investimento Imobiliário (FII). Cai 6,6% do contingente de mão-de-obra empregada porque aumentou a produtividade e os serviços terceirizados.	Entrada da ENCOL S.A. - Empresas lancem novos empreendimentos para manter fãta de mercado. Diversificação no tipo de financiamentos, utilização de recursos próprios.	A tendência da ICC é utilizar artefatos de concreto, com alta tecnologia, que melhorem a qualidade da obra e reduzem os seus custos.	Continuação da implantação do PIC no Edifício Don Rodrigo. Começa a estruturar-se o Plano CASA.	
1994	Plano Real: Cai a inflação. Aumento da competitividade com mais longos. Planejamento mais longos. O Reinvestimento no setor produtivo. O negócio de locação dá sinais positivos. Contratos congelados por 12 meses, e resíduos proibidos (Medida Provisória 1053) prejudicando novas construções. Empresas: Programas de qualidade e produtividade incluídos na gestão das construtoras, com parcerias entre empresas e instituições (Universidades, SEBRAE, SENAI e algumas fundações). Empresas oferecem novas formas de financiamento sem a dependência do Governo.	Maior número de licenças para construção em Florianópolis, devido a expectativa de mudança do Plano Diretor. Pouco desenvolvimento no setor.	O mercado de Florianópolis não têm fornecedores capazes de entregar produtos nas condições exigidas pelo PIC	Primeiro empreendimento do Plano CASA. - Residencial Casa dos Bunitis. Compra diversos terrenos para novos empreendimentos. Planejamento da fábrica de componentes construtivos. Criada a Almeida Pedroso Engenharia e Construções Ltda. Criada a Holding APAPL.	Estratégia corporativa - desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977). Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) - autofinanciamento.
1995	Escassez de financiamentos a L.P.. Saída é o autofinanciamento através de preço fechado ou preço de custo	Começa a se esgotar o mercado de construção de edifícios nas praias.	O Plano Real alterou profundamente a ICCSE	Lançamento do Residencial Casa dos Araças. Começa a construção da APCCL	Mudança estratégica corporativa - diversificação vertical (Ansoff, 1977)

PERÍODO ESTRATÉGICO 4 : REORGANIZAÇÃO CORPORATIVA (1996-1997)

No período entre 1996 e 1997, ocorreu apenas um evento crítico: a Restruturação Organizacional.

Evento crítico 10: Início da reestruturação organizacional (1996/1997)

A empresa, no ano de 1996, ainda estava sofrendo as conseqüências da política econômica do Governo Federal: elevada inadimplência do Plano CASA e aumento das dívidas junto às instituições bancárias para a implantação da APCCL, devido às altas taxas de juros.

A empresa renegociou os contratos do Plano CASA (esticando prazo, reparcelando), criando uma carteira de clientes mais sólida. Reformulou o fluxo de caixa e o cronograma das obras. Estas ações demoraram praticamente todo o ano de 1996, pois foram negociações caso a caso.

O projeto da fábrica saiu do papel viabilizado pela entrada de um concorrente como sócio no projeto. A nova fábrica, Blocaus Pré Fabricados Ltda foi inaugurada em agosto de 1997.

A empresa concretizou os cortes no pessoal administrativo, reduzindo sua estrutura organizacional (Figura 5.1, pg. 77), com isto ajustando os seus custos a sua capacidade operacional. Além disso, concretizada a negociação com os clientes inadimplentes do Plano CASA, pretende reativá-lo.

Por outro lado, com o funcionamento normal da fábrica, a empresa pretende oferecer um produto diferenciado. O Sr. Cid Pedroso explica:

“A empresa pretende-se oferecer soluções integradas de construção aos clientes. Isto será operacionalizado através da contratação de escritórios de projetos, escritórios de cálculo estrutural, etc. A idéia é, não apenas vender o produto da fábrica, mas sim, oferecer uma solução completa do empreendimento (desde a concepção da obra até a execução propriamente dita).”

Finalmente, o Sr. Cid Pedroso Junior colocou qual era a nova filosofia da empresa para os próximos anos:

“A filosofia hoje é, na área industrial de produção, a fábrica com seus produtos. Agregada a isto, a construtora construindo para o Plano CASA e oferecendo serviços ao cliente dentro destas soluções integradas na área da construção.”

ANÁLISE TEÓRICA PERÍODO 4

O que predominou, neste período, foi a reestruturação organizacional da empresa, caracterizada por uma mudança estratégica de negócio. Neste período, a empresa também implantou outras duas mudanças estratégicas: uma corporativa e outra cooperativa.

A decisão corporativa ocorreu quando o Grupo Almeida Pedroso, em 1997, decidiu atuar na prestação de serviços, oferecendo soluções integradas de construção⁶⁴. Esta estratégia caracterizou-se como de desenvolvimento de produto. Para dar prosseguimento ao projeto da fábrica, a empresa implantou uma estratégia cooperativa, através de aliança estratégica com uma empresa concorrente, buscando relações interorganizacionais para desenvolver suas atividades.

Observa-se que as duas mudanças estratégicas ocorridas neste período foram emergentes, visto que o líder, ao contrário do período anterior, quando planejou as ações da empresa, agiu impulsionado pelo Plano Real, elevada inadimplência do Plano CASA e aumento das dívidas tomadas junto às instituições bancárias, implantando uma mudança revolucionária (reestruturação organizacional).

No que tange ao comportamento estratégico, em 1996, o líder foi analista. Isto ocorreu quando, percebendo as condições críticas do campo organizacional, idealizou as soluções integradas de construção, oferecendo um produto que procura atender o cliente, desde a concepção da obra até a execução propriamente dita do empreendimento. Este comportamento estratégico também foi observado quando incorporou a APCCL em uma nova fábrica: Blocaus Pré Fabricados Ltda, através de uma aliança estratégica com a empresa Panel Engenharia e Construções Ltda.

Quanto ao campo organizacional, a dimensão técnico-econômica influenciou o processo de adaptação estratégica. Os elementos foram: os clientes privados em potencial e a concorrência, representados na Figura 5.8.

⁶⁴Estas soluções integradas de construção forneciam serviços para terceiros, desde o projeto até a construção.

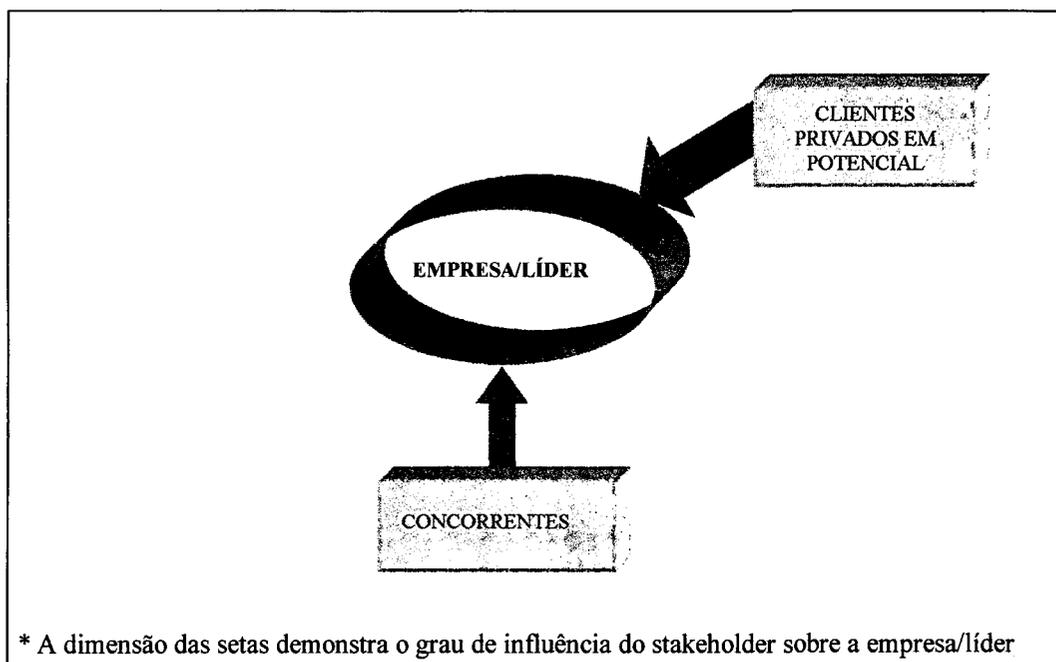


Figura 5.8 – *Stakeholders** do Período Estratégico 4 – Reestruturação organizacional (1996-1997)

Fonte – Pesquisa do Autor (1996/1997)

Quadro 5.6 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, eventos e estratégias do período estratégico 4

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia
1996	Retomada dos créditos imobiliários. Aumento do poder de compra da classe baixa renda. Aumento da competitividade	O setor de edificações, com a crise da Encol iniciada em 1996 e a elevação dos juros, ficou prejudicado e criou-se uma crise de credibilidade.	A inadimplência e os juros do mercado afetam o Plano CASA. A política de aumento do funcionalismo público prejudicou o mercado da ICCSE. O Plano Real influencia o setor. Estabilidade econômica. Mercado esta retomando a sua normalidade com aumento sensível de competitividade. Mercado viável para investimentos em novos componentes construtivos	Reestruturação organizacional	Estratégia cooperativa - aliança estratégica (Nielsen, 1988) Estratégia de negócio - mudança estrutural (Bourgeois, 1980).
1997	Criação do SFI. Busca da qualidade e produtividade. Inovações tecnológicas	Em Santa Catarina a construção civil sobe 12% em relação a 1996, motivada pelo crescimento das obras de infraestrutura (BR 101, SC 401, Via Expressa Sul, recapeamento das BRs 282 e 470, entre outras). ICCSE representou apenas 4% dos 12% de crescimento registrados.		Inauguração da Blocous Pré Fabricados Ltda. Projetos: Reativar o Plano CASA. Criar um produto diferenciado que ofereça soluções integradas na área da construção.	Estratégia corporativa – desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977). Estratégia corporativa – Diversificação Vertical para trás (Ansoff, 1977).

5.1.3 MODELO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA DO GRUPO ALMEIDA PEDROSO

Como é proposta deste trabalho, desenvolveu-se um modelo de formulação de estratégias baseado na análise histórica da organização estudada.

Por isto, não se utilizou modelos teóricos a priori, mas se criou um modelo de adaptação estratégica de empresas inseridas em um ambiente turbulento e com forte influência governamental, como é a característica do ambiente das empresas pesquisadas neste estudo (ver Capítulo IV).

Considerou-se o líder como o responsável pela formulação das estratégias da empresa. E nesse processo de formulação estratégica, ele deixou claro, durante o estudo feito, que seis foram os principais stakeholders: o governo; as instituições financiadoras; os clientes públicos e privados em potencial; os concorrentes; os centros de ensino e pesquisa; e os fornecedores.

O governo teve papel importante dentro do processo de adaptação estratégica do Grupo Almeida Pedroso. Desde o primeiro período estratégico ele influenciou o líder, impondo restrições ao sucesso da empresa. Com isto, ele gerava instabilidade através de políticas econômicas que influenciavam indiretamente a ICCSE ou através de regulamentação diretamente na indústria. A interferência do governo, ocorreu, principalmente, quando implantou os planos econômicos para ajustar a economia brasileira. Em virtude da ICC, como um todo, ser influenciada por variáveis macroeconômicas, eles repercutiram, sobre maneira, nas ações organizacionais, tanto na dimensão técnico-econômica, quanto na institucional. Estas variações econômicas dificultaram muito o processo de adaptação da empresa. Observa-se que o governo influenciou o Grupo Almeida Pedroso, segundo a percepção de seu líder, sempre de forma negativa.

Outro stakeholder importante foi as instituições financiadoras, que aparecem em três períodos. Nos dois primeiros períodos estratégicos, como impulsionadores dos negócios da empresa, liberando recursos financeiros. No terceiro, como fonte de restrição, suspendendo-os ou modificando suas políticas internas de repasse de recursos, sendo um dos elementos que ajudou a desencadear um dos períodos de crise da empresa, originando uma mudança revolucionária. Isto ocorreu, em virtude da cobrança de juros elevados, pelo Banco do Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (BADESC), no financiamento feito para colocar a APCCL em funcionamento.

É importante salientar que este stakeholder foi de fundamental importância no início da vida do Grupo Almeida Pedroso, pela liberação de recursos para todas as obras nos primeiros dois períodos estratégicos. Isto proporcionou o impulso para a manutenção da empresa até hoje no mercado.

Os clientes exerceram influência decisiva na maioria das ações do líder da empresa. Este stakeholder apareceu com destaque em todos os períodos estratégicos da pesquisa

feita na empresa. O líder da organização preocupou-se, em toda a história organizacional, em prospectar o ambiente buscando clientes em potencial ou em reagir a ele, tentando satisfazer clientes existentes. Fez isto, quando veio para a cidade de Florianópolis e quando criou a APCCL, no primeiro caso e, quando alterou os projetos de seus empreendimentos ou construiu obras públicas, no segundo.

Os concorrentes também tiveram papel importante, em dois períodos estratégicos. Ora como influenciadores das ações da empresa, em processo de isomorfismo institucional mimético, mas principalmente, como parceiros em empreendimentos construídos pela mesma.

Os fornecedores e os centros de ensino e pesquisa, tiveram papel secundário, mas não menos importante. Apareceram no terceiro período estratégico, considerado aquele em que começam os primeiros sinais de aumento da competitividade na ICCSE, provocados pelos Planos Collor e Real.

Os fornecedores influenciaram, quando a empresa percebeu que não podia contar com os existentes no mercado, pois apresentavam produtos de baixa qualidade, incompatíveis aos exigidos pelo Plano CASA. Por isto, decidiu integrar para trás na cadeia produtiva, criando a APCCL.

Os centros de ensino e pesquisa, de forma contrária, influenciaram positivamente, quando, através das parcerias, colaboraram com a continuação do projeto de elaboração do Plano Integrado de Construção (PIC).

Os dois, fornecedores e centros de ensino e pesquisa, diretamente ou indiretamente, conduziram a empresa na busca da competitividade no último período estratégico.

Como observado no estudo da Sociedade Anônima Indústrias Chapecó (SAIC), feito por Cunha (1996), as grandes decisões do Grupo Almeida Pedroso aconteceram dentro do problema empreendedor (*entrepreneurial problem*), no ciclo adaptado de Miles e Snow (1976). Este problema, adaptado para a ICCSE, resolve as questões do domínio produto/mercado e a localização da obra (terreno). Uma vez tomadas estas decisões, em nível estratégico, a empresa parte para definir o projeto e suas peculiaridades. Posteriormente, as decisões agrupam-se em três categorias: execução, tecnologia e mão-de-obra, suprimentos e comercialização.

O problema empreendedor pode-se relacionar com o que Azevedo (1997) chama de fase de Planejamento, dentro da cadeia produtiva da ICCSE. As atividades são: a escolha do domínio produto/mercado; a localização do empreendimento e o projeto. A partir daí, parte-se para a fase de execução da obra, do suprimento e da distribuição, denominada, nesta pesquisa, de comercialização.

O planejamento inicial de um empreendimento tem papel importante na busca de informações sobre o mercado imobiliário, pois fornecerá dados gerais dos clientes, especificações básicas da localização da obra, das condicionantes do terreno, do número de

unidades por andar, do nível de acabamento e do prazo de execução. Com estas informações decididas, o tomador de decisão, na empresa da construção civil, buscará compatibiliza-las com a etapa de projeto.

O projeto é considerado um dos principais responsáveis pelos problemas observados na ICCSE. Segundo Gus (1997), estudos revelam que aproximadamente 50% dos problemas ocorridos durante e após o processo de execução da obra, derivam da etapa de projeto. Além disso, é durante esta etapa que as decisões importantes podem ser tomadas com menor custo e maior repercussão nos resultados. Isto mostra que é importante colocar esta fase antes das decisões relativas aos suprimentos, já que para a execução e a comercialização, isto acontece por lei.

Terminado o projeto, iniciam-se as decisões e produção, que englobam as seguintes atividades: planejamento da execução da obra; tecnologia empregada e a necessidade de mão-de-obra. Tem-se que planejar, também, o suprimento e a comercialização, que iniciam, logo que o projeto esteja aprovado na Prefeitura do Município onde o empreendimento irá ser construído.

A atividade de suprimento tem a função de garantir o contínuo abastecimento de materiais necessários para os serviços executados na obra (Palácios, 1994). A empresa relaciona-se com os fornecedores de materiais de construção, levando em conta o preço mais favorável ao custo total do produto final, o prazo de entrega de acordo com o período desejado e a qualidade e quantidade do material solicitado por ela. Cosmo Filho e Lucena (1997) dizem que o suprimento é um segmento que requer uma atenção especial por parte dos administradores da construção, em face aos custos elevados que envolve.

A produção é responsável pelas atividades de execução, tecnologia e mão-de-obra, visando a realização do produto final (Koskela, 1992).

A comercialização é a atividade responsável por promover a venda dos empreendimentos. Para que esta atividade seja efetivada com precisão, a empresa deve repassar aos corretores conveniados as planilhas de vendas, o memorial descritivo e a programação do empreendimento (Friedman, 1984). Com isto, os corretores intermediam as vendas com os clientes em potencial (Azevedo, 1997).

É importante salientar, que estas atividades foram agrupadas pois ocorrem ao mesmo tempo, sendo as principais decisões tomadas pela coalizão dominante na organização, após já terem sido, inicialmente, decididos o domínio produto/mercado, a localização do empreendimento e, posteriormente, concebido o projeto.

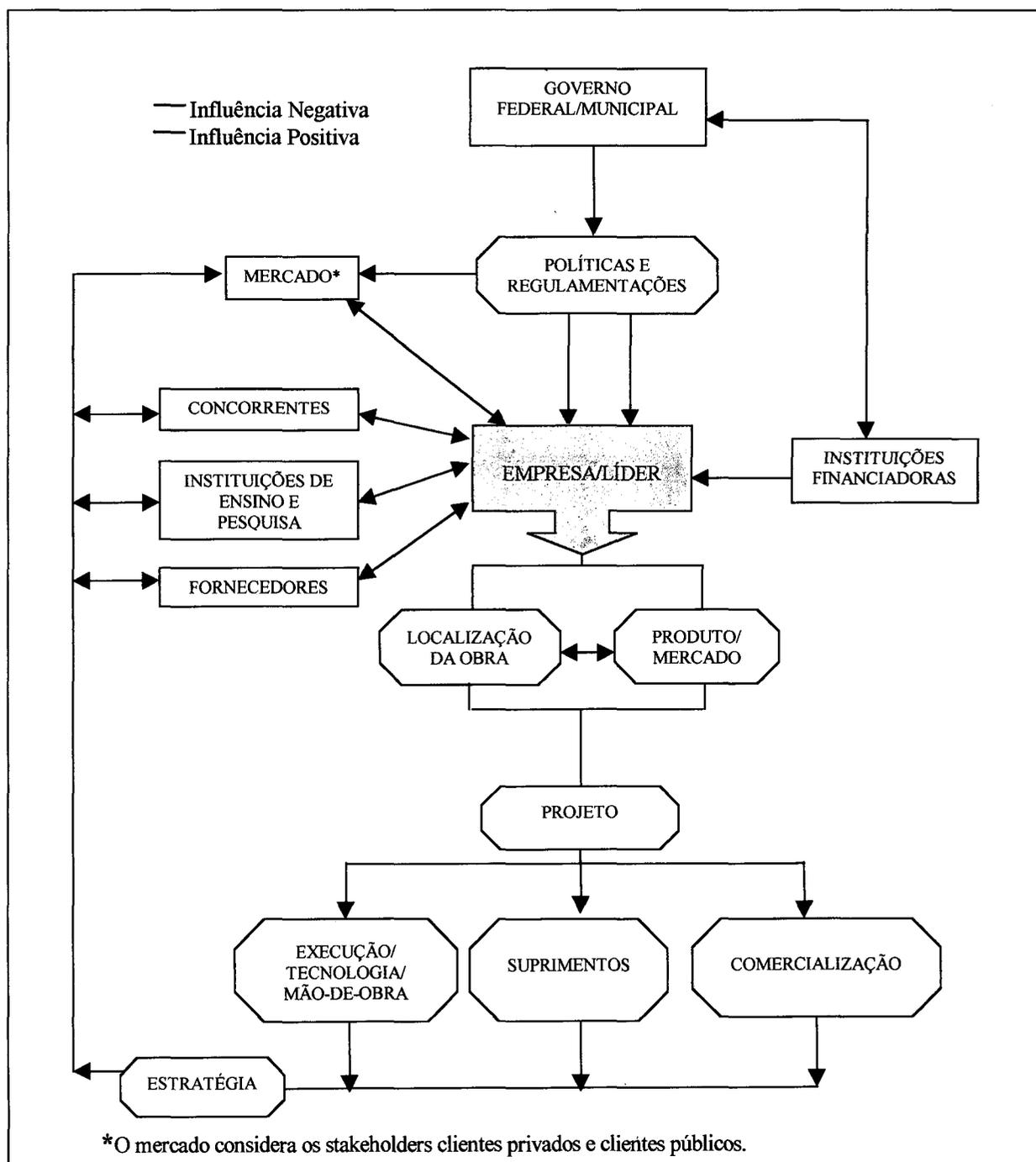


Figura 5.9 – Modelo de formulação estratégica do Grupo Almeida Pedroso em ambiente turbulento e forte influência governamental

Fonte: Pesquisa do Autor (1996)

5.1.4 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO GRUPO ALMEIDA PEDROSO

Dentro do processo de adaptação estratégica do Grupo Almeida Pedroso, ocorreram mudanças incrementais, intercaladas por algumas mudanças revolucionárias. Para melhor compreensão deste processo, explicar-se-á, através do modelo do equilíbrio pontuado de Tushman e Romanelli (1985)(ver pg.34), como elas ocorreram, em cada período estratégico estudado. Posteriormente, será feito uma análise das principais características deste processo.

Período estratégico 1

No início deste período, a estratégia dominante era atuar no nicho de edifícios residenciais, para classe média baixa, no regime de incorporação, com financiamentos do SFH. Com o passar do tempo, ocorreram mudanças no ambiente objetivo, desde o *boom* na ICC, no ano de 1980, passando pela recessão da economia em 1981, até chegar-se à crise profunda em 1983. A empresa respondeu de maneira incremental, porque a estabilidade e certeza eram a tônica até o ano de 1982. Os desencadeadores da inércia organizacional foram: os clientes privados, as instituições financiadoras e os concorrentes. No ano de 1983, começam a ocorrer, o que Tushman e Romanelli (1985) chamam de período de fomento, quando surgiram os desencadeadores da mudança. Estes são, especialmente, o governo e as instituições financiadoras. Também pode-se considerar neste grupo, a baixa performance da organização. Aproxima-se um período em que uma nova estratégia dominante tomou lugar.

Período estratégico 2

A nova estratégia dominante, no início deste período, era construir obras públicas. A partir disto, começa um período de ajuste à nova estratégia dominante, quando surgem os desencadeadores da inércia. Eles são os clientes públicos e a boa lucratividade do segmento de obras públicas. Além destes, os clientes privados também colaboraram para a estabilidade da estratégia dominante. Porém, ocorreram mudança no ambiente objetivo, desde a posse de José Sarney, em 1985; o Plano Cruzado, em 1986; a situação difícil dos anos de 1987 até 1990; e a crise de 1991. Em virtude disto, a empresa respondeu de maneira incremental, construindo suas obras públicas e fazendo alguns edifícios residenciais, quando os recursos permitiram. A partir de 1990 iniciou o que Tushman e Romanelli (1985) chamam de período de fomento, quando surgem os desencadeadores da mudança. Estes foram o governo federal, os clientes públicos e as novas habilidades do líder da empresa. Também pode-se considerar como um deles, a queda da

performance da organização, que ficou crítica em 1991. Aproxima-se um período no qual uma nova estratégia dominante tomou lugar.

Período Estratégico 3

No início deste período, a nova estratégia dominante era construir edifícios residenciais, para classe de baixo poder aquisitivo, no regime de incorporação, com autofinanciamento. Após esta estar configurada, começou um período de ajuste, quando surgem os desencadeadores da inércia. Eles foram os clientes privados, os fornecedores e as instituições de ensino e pesquisa. Outra vez, a crise é originada pela instabilidade no ambiente objetivo da empresa, devido à continuação da crise em 1992, passando pela reação da economia e da ICC, em 1993, até chegar-se à escassez de financiamentos e à divulgação do Plano Real, em 1994. Este último foi o principal fator desencadeador de um novo processo de transformação organizacional. No período de fomento, a empresa busca alternativas para encontrar um novo equilíbrio.

Período estratégico 4

No início deste período, surge o embrião de uma nova estratégia dominante, através do início da reestruturação organizacional. Este processo foi conduzido durante todo o ano de 1996 e 1997, onde os desencadeadores da inércia são os concorrentes e os clientes privados.

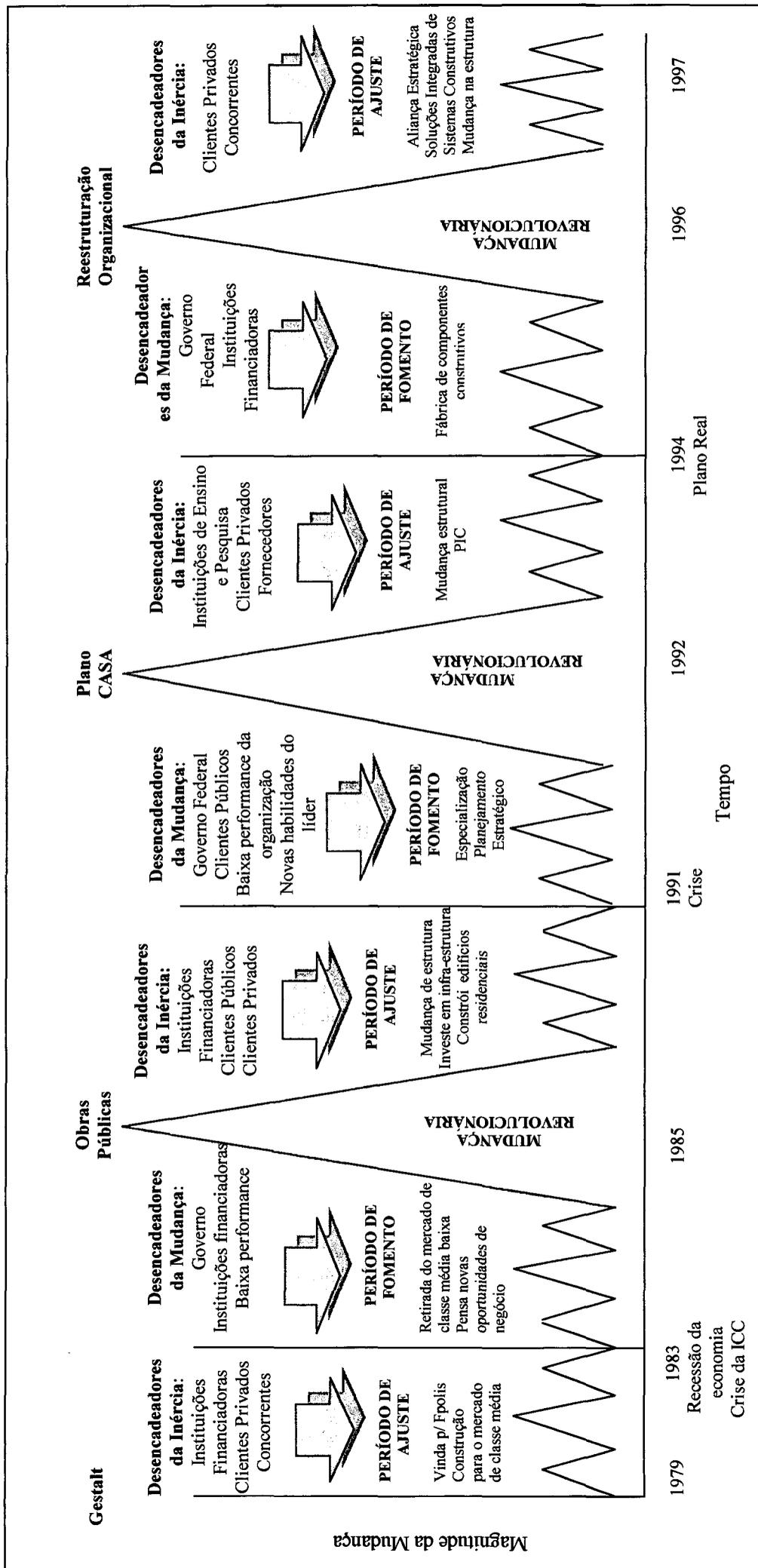


Figura 5.10 – Processo de Adaptação estratégica do Grupo Almeida Pedroso
 Fonte: Entrevistas do autor adaptadas ao modelo de Tushman e Romanelli (1985)

5.2 – O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA PLANEL ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES LTDA, ATÉ 1997: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICO-INTERPRETATIVA.

5.2.1 – FASES DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA PLANEL ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES LTDA (PECL).

Durante os 14 anos de existência, a PECL vem tentando adaptar-se ao campo organizacional de diversas formas. Para explicar este processo de adaptação, foram destacadas os eventos críticos que mais influenciaram nas mudanças adotadas pela organização (Quadro 5.7). A partir destes eventos críticos definiu-se os períodos estratégicos (Quadro 5.9). Descreveu-se então, o processo de adaptação da empresa, enfatizando as mudanças estratégicas ocorridas durante a sua história, segundo a percepção dos informantes. Fez-se uma análise teórica dos períodos estratégicos, relacionando os fatos descritos com a fundamentação teórica do capítulo III, e com a descrição do campo organizacional da ICCSE, relatada no capítulo IV.

No período de (1983-1997) foram considerados 13 eventos críticos (Quadro 5.7):

Quadro 5.7 - Eventos Críticos do Processo de adaptação Estratégica da PECL

Evento Crítico	Ano
1. Criação da PECL	1983
2. Parceria com corretores da cidade	1984
3. Colapso do regime de condomínio fechado	1986
4. A busca de novos nichos - praias e edifícios comerciais	1987
5. Integração para frente	1988
6. Expansão geográfica	1988
7. Integração para trás	1988
8. Início das obras por incorporação	1989
9. Entrada no ramo hoteleiro	1990
10. Retorno à construção de condomínios fechados	1992
11. O retorno à construção por incorporação	1994
12. Saída do Diretor Técnico	1995
13. Implantação da Qualidade Total	1996

Fonte: Entrevistas do autor (1996/97)

Quadro 5.8 - Lista de Obras Executadas pela PECL (1983/1996).

OBRA	ANO	TIPO	REGIME DE CONSTRUÇÃO	M ²
EDIFÍCIO COSTA AZUL	1983	Residencial	Preço de custo	4.485,44
EDIFÍCIO HOTEL DIPLOMATA	1983	Hotel	Empreitada	10.000,00
EDIFÍCIO ITATIAIA	1984	Residencial	Preço de custo	3.375,03
EDIFÍCIO COSTA DO MARFIM	1985	Residencial	Preço de custo	3.449,86
EDIFÍCIO CHÁCARA DA ESPANHA	1985	Residencial	Preço de custo	3.631,11
EDIFÍCIO CARLOS GOMES	1985	Residencial	Preço de custo	3.966,17
EDIFÍCIO EUGÊNIO MÜLLER	1986	Residencial	Preço de custo	3.704,64
EDIFÍCIO CAMPOS LOBO	1986	Residencial	Preço de custo	10.061,03
EDIFÍCIO CASA GRANDE	1987	Residencial	Preço de custo	5.289,18
CONDOMÍNIO PRAIA DOS INGLESES	1987	Residencial	Preço de custo	5.115,71
CENTRO EXECUTIVO ILDEFONSO LINDHARES	1987	Comercial	Preço de custo	6.527,22
EDIFÍCIO DONA ARMILA	1988	Residencial	Preço de custo	7.679,45
CONDOMÍNIO COSTA DO MAR	1988	Residencial	Preço de custo	5.548,18
CONDOMÍNIO PONTA DO CORAL	1988	Residencial	Preço de custo	5.719,54
CONDOMÍNIO PRESIDENTE COUTINHO	1988	Residencial	Preço de custo	5.849,13
CENTRO EXECUTIVO PLANET TOWER'S	1988	Comercial	Preço de custo	17.245,64
CONDOMÍNIO SOLAR DAS GAIVOTAS	1988	Residencial	Preço de custo/Incorporação	7.047,98
EDIFÍCIO COMERCIAL PEREIRA OLIVEIRA	1989	Comercial	Empreitada	1.091,90
EDIFÍCIO PORTAL DA ILHA	1989	Residencial	Preço de custo	5.355,68
CENTRO EXECUTIVO BARRA SUL	1989	Comercial	Incorporação	8.672,00
RESIDENCIAL HENRIQUE STODIECK	1989	Residencial	Preço de custo	21.222,60
RIO BRANCO APART HOTEL	1990	Hotel	Preço de custo/Incorporação	3.848,36
RESIDENCIAL HENRIQUE BRÜGGMANN I	1989	Residencial	Preço de custo	4.130,23
RESIDENCIAL INGLESES	1990	Residencial	Preço de custo	2.024,51
EDIFÍCIO PETIT	1990	Comercial	Incorporação	1.210,00
RESIDENCIAL PORTO FINO	1990	Residencial	Preço de custo	5.646,00
EDIFÍCIO COMERCIAL WALL STREET	1992	Comercial	Incorporação	4.404,29
CONDOMÍNIO FERREIRA LIMA	1992	Residencial	Preço de custo	6.258,96
CENTRO EXECUTIVO VIA VENETO	1992	Comercial	Preço de custo	2.803,33
RESIDENCIAL COSTA BRAVA	1992	Residencial	Preço de custo	4.150,05
RESIDENCIAL PARAÍSO	1992	Residencial	Preço de custo	5.062,53
RESIDENCIAL CHÁCARA DO MOLENDA	1993	Residencial	Preço de custo	5.062,53
CENTRO EXECUTIVO CASA DO BARÃO	1993	Comercial	Preço de custo/Incorporação	28.967,91
RESIDENCIAL ALBERTO ENTRES	1994	Residencial	Preço de custo/Incorporação	6.497,00
RESIDENCIAL ANASTÁCIO KOTZIAS	1994	Residencial	Incorporação	5.836,00
RESIDENCIAL PREMIER	1994	Residencial	Incorporação	2.018,46
EDIFÍCIO COMERCIAL ALDO BECK	1994	Residencial	Incorporação	8.244,00
EDIFÍCIO RESIDENCIAL AMADEUS MOZART	1994	Comercial	Incorporação	4.643,58
EDIFÍCIO RESIDENCIAL MORADA DO CISNE	1995	Residencial	Incorporação	3.465,30
EDIFÍCIO RESIDENCIAL JARDIM DA ILHA	1995	Residencial	Incorporação	3.967,40
EDIFÍCIO RESIDENCIAL DONA HELOÍSA	1996	Residencial	Incorporação	5.215,19
EDIFÍCIO RESIDENCIAL SELMA	1996	Residencial	Incorporação	6.103,35

OBRA	ANO	TIPO	REGIME DE CONSTRUÇÃO	M ²
EDIFÍCIO RESIDENCIAL (rua Almirante Lamego)	Projeto aprovado	Residencial	Incorporação	6.202,53
EDIFÍCIO RESIDENCIAL (na Servidão 55)	Projeto aprovado	Residencial	Incorporação	4.872,15

Fonte: PECL (1996)

Com base no Quadro 5.7 foram definidos os períodos estratégicos da PECL, caracterizados pelo conjunto de decisões tomadas pela empresa que estabeleceram um padrão de comportamento estratégico para cada período. Os padrões foram identificados utilizando-se como referencial a base teórica que norteia esta pesquisa.

Entre 1983 e 1997, foram identificados quatro períodos estratégicos (Quadro 5.9), descritos a seguir.

Quadro 5.9- Períodos Estratégicos do Processo de Adaptação Estratégica do PECL

Descrição	Ano
1. Criação da PECL	1983-1986
2. Diversificação e desenvolvimento de mercado	1987-1991
3. Consolidação de um novo regime construtivo	1992-1995
4. Restruturação Operacional	1996-1997

Fonte: Entrevistas do autor (1996/1997)

PERÍODO ESTRATÉGICO 1: CRIAÇÃO E IMPULSO DA PECL - (1983-1986)

No período de 1983-1986, houve três eventos críticos: criação da PECL, parceria com corretores da cidade e colapso de regime de condomínio fechado.

Evento crítico 1: Criação da PECL (1983)

A criação da PECL ocorreu através da sociedade de três pessoas que já atuavam no ramo imobiliário, em outubro de 1983, quando a ICCSE encontrava-se em um período de profunda crise.

Um dos sócios era o Sr. Neider Francisco Panosso, advogado, com experiência em obras rodoviárias (pavimentação e de arte corrente) e edificações, já tendo realizado condomínios fechados no Rio de Janeiro e em Florianópolis.

Os outros dois eram o Sr. Luiz Emanuel Lueneberg e o Sr. Olavo Fontana Arantes, ambos Engenheiros Civis, que nesta época trabalhavam na empresa Construções e Empreendimentos Imobiliários S. A. (CEISA), uma antiga construtora de cidade de Florianópolis.

Surge, então, a PECL, já com duas obras em andamento. Uma que pertencia ao Sr. Neider (prédio residencial) e outra (prédio comercial) aos demais sócios.

A PECL, no início das suas atividades, decidiu construir suas obras no regime de condomínio fechado. A empresa escolheu este regime, por ser de menor risco, por haver boa aceitação na cidade de Florianópolis, e também, porque a empresa, recém fundada, não dispunha de muito capital de giro. O Sr. Neider explica:

“Construíamos em condomínio fechado porque era o tipo de negócio em que o risco era muito reduzido. E também o capital necessário era muito pequeno. Na época do condomínio, o fator mais importante era ter um projeto muito bem idealizado, e a partir disto buscar os condôminos.”

Outro aspecto importante a salientar, é que existiam financiamentos na CEF, que priorizava este tipo de empreendimento, como reitera o Sr. Luiz:

“No início foi utilizado recursos do SFH, pois este preferia financiar condomínios fechados. A obra estava sendo construída e já estava vendida. A empresa utilizava o financiamento do SFH, e ao mesmo tempo ele tinha interesse em financiar este tipo de empreendimento pois a rentabilidade era garantida. O regime de condomínio a preço de custo tinha boa aceitação no mercado, pois não oferecia risco de capital para quem construía e era boa para quem comprava, pois adquiria a obra a um preço de custo.”

O nicho de mercado escolhido pela empresa, no momento de sua criação, foi o de prédios destinados à classe A. O Sr. Luiz diz:

“Foi uma estratégia comercial, pois a empresa tinha que construir em um local que comportasse seus prédios de alto padrão. A Planel se caracterizou, desde o seu início, por construir para o mercado de classe A, com quase todas suas obras no centro da cidade.”

A empresa até pensou em construir para as classes mais baixas, mas para isto teria que abrir mão de algumas prerrogativas de sua filosofia de trabalho. Teria que baixar o padrão das obras para enquadrá-las aos orçamentos pré-definidos das instituições financiadoras, como salienta o Sr. Neider:

“As obras de baixo custo eram feitas pela COHAB e pelo Instituto de Organizações de Cooperativas Habitacionais (INOCOOP), que tinham orçamentos muito rígidos. Isto levava a enquadrar a obra ao orçamento, coisa que a Planel não concordava, ao mesmo tempo, que teriam que utilizar materiais de baixa qualidade. Como não era filosofia da empresa

fazer obras de baixo padrão, procuramos nos colocar em um nicho de mercado de alto padrão.”

A empresa não optou empreender também em obras públicas pois não queira ficar sujeita a cronogramas de pagamentos que nem sempre eram cumpridos.

Evento crítico 2 – Parceria com os Corretores (1983)

Outro fator de sucesso da PECL, no início de suas atividades, foi a parceria que fez com os corretores da cidade. Este evento foi considerado grande impulsionador da PECL na sua fase inicial. O Sr. Neider comenta:

“Além de trabalhar com o regime de condomínio que reduzia muito o risco, outro fator fundamental para o êxito da Planel foi a parceria com alguns corretores da cidade. Como existia dificuldade de pagar os terrenos, que tinham um custo alto, pela localização que a empresa escolhia para seus empreendimentos, esta parceria facilitava a venda rápida de algumas cotas para o pagamento do terreno ou os corretores já vinham com alguns clientes que gostariam de comprar cotas de condomínios no centro, viabilizando o empreendimento.”

A empresa, em 1983, encontrou a receita do sucesso: construir apartamentos de alto luxo, para uma classe diferenciada, no centro, no regime de condomínio a preço de custo e em parceria afinada com os corretores da cidade. Seguindo esta receita, lançou diversos empreendimentos nos anos de 1984/1985/1986 (Quadro 5.8). Nestes três anos a PECL construiu 28.907,61 m²

Evento crítico 3 – Colapso do regime de condomínio fechado (1986)

O campo organizacional da PECL, com o lançamento do Plano cruzado, refletiu exatamente o quadro desenhado para a ICCSE no período. As cotas dos condomínios começaram a subir devido ao ágio dos fornecedores, enquanto o salário dos cotistas estava congelado. Isto fez com que o regime passasse por dificuldades. Os efeitos são explicados pelo Sr. Neider:

“Com o Plano Cruzado muita gente comprou cotas de condomínio e depois a empresa teve que recomprá-las, pois os clientes não agüentaram os pagamentos. Neste momento a empresa diminui o ritmo das obras”.

O Sr. Luiz complementa:

“Chegou um momento em que a empresa já tinha o financiamento e para dar início à obra, comprava as cotas dos condomínios que não tinham sido vendidas, e ia vendendo durante a construção”.

Portanto, no ano de 1986, a empresa passou pela sua primeira crise de continuidade. Teve que ajustar os desembolsos das obras, pois tinha consumido muito de seu capital na recompra de cotas de condomínios. Os empreendimentos começaram a ser entregues fora do prazo, como salienta o Sr. Luiz:

“(...) no regime de condomínio fechado houve muitos problemas de atraso nas obras. Passamos por um momento difícil, começamos até a discutir novas estratégias de negócio.”

Uma das razões para a decisão estratégica de recompra foi não deixar morrer o regime de condomínio fechado, um dos principais sustentáculos de seu negócio.

ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO 1

O período de formação da PECL, do ponto de vista teórico, foi dominado por uma estratégia de configuração (*gestalt strategy*). A estratégia de configuração tem como característica de ação colocar a empresa em um nicho de mercado que permite a ela proteger-se dos concorrentes, e estabelece um conjunto de elementos altamente integrados e sinérgicos entre si (Mintzberg, 1978). A estratégia de configuração cria os fundamentos da ação organizacional e influi no seu desenvolvimento ao longo do tempo.

Em 1983, a PECL constrói a sua estratégia de configuração, com fortes características de uma organização empreendedora⁶⁵, na qual a coalizão dominante administrou a empresa de forma autocrática, com o poder e o controle nela centralizados, a estrutura organizacional era simples, e o staff reduzido.

O processo de configuração da estratégia da PECL foi fundamentado em dois fatores: a experiência dos fundadores no negócio essencial (*core business*), porque todos os sócios já tinham experiência (*expertise*) na ICCSE e a escolha de um segmento⁶⁶, que não apresentava risco e não necessitava de muito capital.

Este período estratégico coincide com o aumento da construção pelo regime de condomínio fechado em Florianópolis. Instalavam-se várias empresas estatais na capital do estado, com isto, aumentando muito a demanda por moradias para clientes de alta renda. A PECL, percebendo estas mudanças no campo organizacional, escolheu construir no

⁶⁵Do termo emprestado de Mintzberg (1973)

⁶⁶ Configurando-se uma estratégia de enfoque, segundo as estratégias genéricas de Porter, (1986).

segmento de edifícios residenciais para clientes de classe alta em regime de condomínio fechado no centro da cidade. Isto caracterizou um comportamento analista.

A partir da definição deste segmento, a empresa estabeleceu uma atitude defensiva com planos cautelosos de ação. O sucesso estava associado à estabilidade advinda de suportes financeiros externos.

Nesta época, como de resto em quase todas as outras, as empresas da construção civil dependiam muito dos recursos financeiros, liberados pelas instituições financiadoras. Estes recursos traziam vantagem competitiva para as empresas que os obtinham, pois podiam lançar antes seus empreendimentos e realizá-los mais rápido.

Outro fato importante a salientar, em 1983, foi a aliança que a empresa fez com os corretores da cidade de Florianópolis, que se configurou numa mudança estratégica cooperativa, sendo um fator impulsionador dos negócios no período de conformação de sua estratégia. A coalizão dominante buscou aumentar a competitividade da empresa e influenciar as forças em seu ambiente. Lewis (1992) destaca a importância destas alianças: “(...) a empresa é parte de um conjunto de empresas que se influenciam mutuamente. Esta crescente interdependência está dando uma nova importância a essas alianças. Hoje em dia, é preciso usá-las para: reforçar os parceiros chaves, trabalhar dentro de redes estratégicas e usar suas ligações com outras empresas para inibir os principais oponentes.” (pg. 6).

Neste sentido, Child e Smith (1987) vêem estas alianças como redes colaborativas dentro do setor, mostrando que as coalizões dominantes não precisam entender o campo organizacional onde a empresa compete como somente composto de empresas concorrentes. Os corretores continuam sendo até hoje, uma grande força de vendas para a empresa.

Observa-se a empresa envolvida com o campo organizacional em dois domínios: o dos recursos que a organização busca para operacionalizar-se, principalmente recursos financeiros através das instituições financiadoras e o das informações, através dos corretores⁶⁷.

Em 1986, com o Plano Cruzado, o campo organizacional instabilizou-se. O congelamento dos salários dos clientes da empresa e o ágio cobrado pelos fornecedores geraram falta de credibilidade no regime de condomínios fechados. Com isto, o setor da ICCSE e a empresa mergulharam em uma profunda crise. Isto conduziu a coalizão dominante a repensar a organização, buscando encontrar caminhos viáveis para a empresa atuar, desencadeando uma transformação organizacional⁶⁸.

Durante a crise vivida pela empresa, a coalizão dominante, percebendo a instabilidade do campo organizacional, buscou reforçar a posição no seu nicho de atuação. Para alcançar este objetivo recomprou as cotas dos clientes que estavam com dificuldade de pagar, conseguindo manter as obras em andamento. A empresa utilizou um comportamento

⁶⁷Ver Lawrence e Dyer (1983).

⁶⁸Ver os estudos de Miles e Cameron (1982) e Peters e Tseng (1983).

defensivo, competindo com uma estratégia de negócio, quando o preço coordenou as ações estratégicas. A PECL buscou negociar novos prazos e diminuir o valor das cotas para garantir os seus empreendimentos, tentando manter uma posição competitiva dentro do nicho, com foco na penetração de mercado.

Entre 1983 e 1986, o desenvolvimento estratégico ocorreu através de estratégias emergentes, do termo emprestado de Mintzberg, e McHugh (1985), que surgiram de mudanças não planejadas, visto que a coalizão dominante não desenvolveu uma perspectiva de futuro, apenas percebeu o ambiente de uma certa forma, e agiu com eventos inesperados, oportunistas e acidentais.

No campo organizacional, os elementos que influenciaram as estratégias estão inseridos das dimensões técnico-econômica e institucional. Na dimensão técnico-econômica estão: os clientes privados em potencial, os corretores, os fornecedores e as instituições financiadoras e na dimensão institucional está o governo federal.

O modelo de formulação de estratégia da PECL proposto, fundamentou-se na suposição de que a empresa, durante o seu processo de adaptação estratégica, não age apenas em função do seu líder, mas leva em conta, também, os *stakeholders*. Durante todo o primeiro período, os dados demonstraram que a PECL tem seu comportamento estratégico influenciado pelos *stakeholders*: clientes privados em potencial, corretores de imóveis, fornecedores, instituições financiadoras e o governo federal, representados na Figura 5.11.

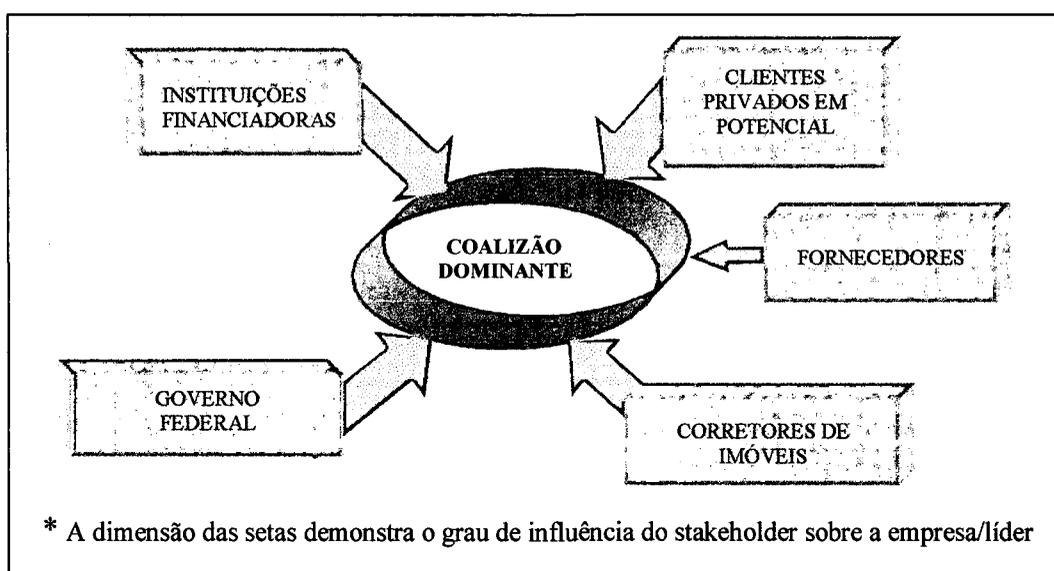


Figura 5.11 – *Stakeholders** do Período Estratégico 1 – Criação e Impulso da PECL (1983-1986)

Fonte – Pesquisa do Autor (1996/1997)

Quadro 5.10 - Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, eventos e estratégias do período estratégico 1

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia
1983	<p>Crise profunda do setor. Baixa competitividade e altas retiradas da caderneta de poupança(CP). Maxidesvalorização da moeda em relação ao dólar. Construção: Fechamento das linhas de financiamento para edificações, mudança na política de repasse dos financiamentos.</p>	<p>Intensificam-se os condomínios fechados. Escassez de financiamentos. Paralisação da construção para classe baixa.</p>	<p>Ambiente da construção civil propício para construir no regime de condomínio fechado para classe alta</p>	<p>Criação da PECL Parceria com os corretores de Florianópolis</p>	<p>Estratégia de configuração (<i>gestalt strategy</i>) (Mintzberg, 1973)</p>
1984	<p>Crise: cai a massa de salários. Construção: Sobre os estoques de imóveis para classe média, cai os saldos do FGTS, aumenta a inadimplência dos mutuários, incerteza nas regras dos financiamentos. Governo lança bônus e equivalência salarial.</p>	<p>Cai, em torno de 50%, o número de licenças e habite-se solicitados na Prefeitura de Florianópolis, em relação ao ano de 1982. Lei 2090/84 cria a área de incentivo a hotelaria.</p>	<p>Idem</p>	<p>Parceria com corretores da cidade</p>	<p>Estratégia cooperativa (Nielsen, 1988) Rede colaborativa (Child e Smith, 1987) Aliança estratégica (Lewis, 1992)</p>
1985	<p>Melhora o nível de renda e de emprego. Eleições Presidenciais. Construção: Liberação de recursos do BNH para execução de obras, reage a venda de imóveis, SBPE fecha as linhas de financiamento.</p>	<p>Grande rotatividade de construtoras. Queda de licenças e habite-se, a níveis menores que em 1983. Lei 2193 disciplina o espaço urbano dos balneários.</p>	<p>Idem</p>		<p>Estratégia de enfoque (Porter, 1986)</p>
1986	<p>Plano cruzado - congelamento dos preços, eliminação da Correção Monetária (CM), ativos reais atraentes, diminuição da liquidez das poupanças, aumento dos saques para a compra de bens duráveis. Construção: aumenta o PIB e o consumo de empreendimentos novos em faixas de alta renda, alta restrição nos financiamentos, aumento da inadimplência e baixa capacidade de empréstimos das instituições, aumento do custo pelo ágio. Pós cruzado - período de estagnação: aumenta a inflação, cai a demanda de imóveis e os investimentos no setor. As obras são reprogramadas, prazos estendidos devido ao auto número de unidades a venda, ágio faz com que os condomínios fechados a preço de custo sofram problema de continuidade.</p>	<p>Aumento de licenças e habite-se. Expansão das obras, especialmente dos condomínios fechados para classe alta.</p>	<p>Problemas com a administração dos condomínios. Os clientes estão preocupados com a crescente expansão dos valores das cotas Os fornecedores cobram ágio nos insumos.</p>	<p>Colapso do regime de condomínio fechado</p>	
Final de 1986					

PERÍODO ESTRATÉGICO 2 – DESENVOLVIMENTO DE MERCADO

(1987 – 1991)

No período entre 1987-1991, houve seis eventos críticos: a busca de novos nichos – praias e edifícios comerciais, integração para frente, expansão geográfica, integração para trás, início das obras pelo regime de incorporação e entrada no ramo hoteleiro.

Evento crítico 4 - A Busca de Novos Nichos: Praias e Edifícios Comerciais (1987)

No início de 1987, a empresa investiu em dois novos nichos de mercado, além dos prédios residenciais, no centro da cidade. Estes nichos foram: construção na praia e edifícios comerciais.

a. Obras na praia dos Ingleses

No ano de 1987, a empresa construiu seu primeiro empreendimento na Praia de Ingleses. Ela foi a pioneira no lançamento de condomínios nesta praia, hoje famoso balneário de Florianópolis.

Um dos motivos para deslocar seu foco de interesse foi a percepção da empresa de que existia uma forte demanda por edifícios na praia.

A existência de mercado foi relacionada, em parte, com a falta de segurança nas praias, como explicado pelo Sr. Neider:

“Já existia uma procura por apartamentos, detectada por nossos parceiros corretores, motivada pela onda de assaltos e roubos que se acentuava na praia. Começou a surgir uma preocupação de deixar suas casas fechadas fora da temporada de verão. Com isto alguns proprietários de casas, e outros que queriam comprar seu primeiro imóvel começaram a procurar por apartamentos.”

Percebendo isto, em 1988, a PECL aumentou a sua participação nesta praia, construindo o Condomínio Solar das Gaivotas. Em 1990, lançou o Residencial Ingleses. Construiu o primeiro empreendimento parte em regime de condomínio fechado, e parte incorporado. Os outros dois foram no regime de condomínio fechado. Todos eles foram financiados pelo SFH. Depois disso, achando que o mercado estava saturado, retirou-se das praias.

b. Edifícios Comerciais

Em 1987, construiu o Edifício Comercial Ildefonso Linhares. Este empreendimento marcava a entrada da empresa no segmento de prédios comerciais. Apesar de inicialmente ter construído apenas prédios residenciais, a empresa não perdeu a oportunidade de investir em um mercado que se mostrava atraente, no centro da cidade.

Em 1988, lançou o Centro Executivo Planel Tower's, e em 1989, o Centro Executivo Barra Sul e o Centro Executivo Casa do Barão. Este último constituído de duas torres, sendo uma construída em condomínio fechado e a outra por incorporação. Também os edifícios comerciais foram financiados pelo SFH.

O Centro Executivo Casa do Barão era uma obra arrojada, mesmo para o porte da PECL. Tanto que ela procurou fazer uma parceria. O Sr. Neider coloca:

“Quando a Planel soube que a Encol vinha para Florianópolis, a empresa propôs uma parceria na construção da Casa do Barão, mas não houve interesse por parte da Encol.”

A construção de edifícios comerciais transformou-se no segundo *core business* da empresa. Isto se mantém até hoje.

Evento crítico 5 - Integração para frente (1988)

Ao mesmo tempo em que está fazendo sua primeira mudança de nicho, construindo na praia, a empresa criou a Planímóveis.

Ela surgiu da necessidade que a empresa tinha de treinar corretores para venda de condomínios fechados, pois os corretores sabiam vender muito bem prédios por incorporação.

A Planímóveis começou a vender prédio por administração (condomínios fechados) quando este sistema no mercado já estava em crise. Além das imobiliárias não quererem mais vender este tipo de empreendimento, os clientes estavam céticos em comprá-los. O Sr. Luiz explica:

“Tínhamos um volume bom de obras por administração, na época. Achamos que a Planímóveis nos ajudaria bastante pois não dependeríamos só de terceiros. Havia uma certa resistência em vender condomínio fechado. Por isto a criamos, doutrinando, a nossa maneira, o pessoal de vendas. Ensinando como negociar as cotas dos condomínios.”

Esta empresa fazia as vendas, sem exclusividade, dos imóveis que a PECL construía. Ela continuava em atividade até o encerramento das entrevistas.

Evento crítico 6 - Expansão Geográfica (1988)

Um dos cinco sócios da Planimóveis possuía bom relacionamento com a empresa Ayres Philippi Ltda, que já construía em Itajaí e tinha reputação naquele mercado. Foi feita, então, uma aliança entre a PECL e a Ayres Philippi Ltda. Esta aliança uniu a experiência que a PECL detinha na administração de condomínios e a credibilidade da Ayres Philippi junto à comunidade de Itajaí.

Através desta parceria, surgiu a primeira obra em Itajaí, chamada Edifício Dona Armia, no centro da cidade. No ano de 1990, construiu outro empreendimento, o Residencial Porto Fino. E encerrou as obras na cidade de Itajaí, em 1992, quando construiu o Residencial Paraíso.

Todas as obras foram financiadas pelo SFH, e tinham as mesmas características dos empreendimentos lançados pela PECL em Florianópolis.

A parceria terminou porque o regime de construção por condomínio fechado, havia se desgastado naquela cidade, devido ao Plano Collor.

Evento Crítico 7 – Integração para trás (1988)

Como o mercado de concreto usinado de Florianópolis era dominado por um oligopólio, as obras da PECL estavam atingindo um custo exorbitante. Isto motivou a coalizão dominante da empresa, junto com outros dois parceiros (Zita e Saibrita), a criar, em 1988, a empresa Concretel.

Com a entrada desta empresa no mercado houve uma retaliação por parte das empresas multinacionais (Concrebrás, Concretex, Engemix). O Sr. Luiz conta:

“Cada mês uma das empresas atacava um contrato nosso. As retaliações foram muito grandes. Iam no gerente do condomínio e pressionavam para que ele forçasse a administradora a comprar delas. Nos nossos condomínios tivemos que trabalhar abaixo do nosso custo, para não sofrermos reclamações.”

A Concretel trabalhou no vermelho durante dois anos, quando se uniu à Pedrecon, criando a Concreton. Esta empresa cresceu no mercado e foi expandida para o mercado de São Paulo, onde compraram diversas usinas.

A PECL saiu da sociedade em 1991, depois do processo decisório ter se tornado complicado, pois havia muitos sócios.

Evento crítico 8 – O início das Obras Incorporadas (1989)

Apesar de ter como *core business*, a construção em regime de condomínio fechado, a empresa estava aberta a experimentar novas formas de construir.

Após uma tentativa parcial no Solar das Gaivotas (1988)⁶⁹, na praia dos Ingleses, começou a construir seu primeiro empreendimento por incorporação a preço final. Esta obra, o Centro Executivo Barra Sul, foi feita em parceria com a Construtora Porto Belo. Conforme o Sr. Luiz explica:

“Com o tempo a empresa se capitaliza e teve a possibilidade de adquirir os terrenos. Com isto ela lançou seu primeiro prédio por incorporação, abandonando, momentaneamente, o regime de condomínio. A necessidade da parceria era para tocar a obra pois já tínhamos o terreno. A vantagem da incorporação era que o ganho se torna maior. Aliamos a experiência que a Porto Belo tinha em incorporações.”

Após um período de adaptação a este regime de construção, onde o Centro Executivo Barra Sul serviu como aprendizagem, a empresa sentiu-se segura para começar as incorporações, fazendo vários lançamentos nos anos seguintes (Quadro 5.7 – pg. 111).

A mudança para obras no regime de incorporação ocorreu em função deste proporcionar um aumento na lucratividade da empresa. Neste mesmo período, pela queda do poder aquisitivo dos consumidores, a PECL redimensionou seu produto. O Sr. Neider explica esta tendência:

“O achatamento do poder aquisitivo da classe média alta, devido ao Plano Collor, fez com que a empresa tivesse que se adaptar ao novo perfil do comprador, modificando seu projeto. Provocou uma diminuição das áreas dos apartamentos. Se mantivesse aquele padrão de obra a prestação dificultaria a venda.”

A incorporação tornou-se o principal regime de construção na ICCSE desta época. Começaram a surgir várias formas de financiamento direto com as empresas, pois os financiamentos oficiais começavam a ficar mais escassos.

Com a implementação do Plano Collor, a empresa retorna para as construções no regime de condomínio fechado.

⁶⁹ A empresa efetivamente deu início a construção no regime de incorporação a partir da obra com a Porto Bello. As outras foram combinações dos dois regimes (condomínio fechado e incorporação)

Evento crítico 9 – Entrada no Ramo Hoteleiro (1990)

No início de 1990, a empresa lançou o Rio Branco Apart Hotel, no regime de condomínio fechado. Como algumas cotas não estavam sendo pagas, a empresa resolveu recomprar a maioria delas, e entrar no ramo hoteleiro. Contratou pessoal especializado do Hotel Itapema e gerenciou o negócio por dois anos. Entretanto, como o investimento era de longo prazo e precisava uma dedicação muito grande, a empresa acabou vendendo o mesmo. O Sr. Neider explica:

“A obra foi lançada como outra qualquer, para venda a terceiros. Este processo não começou com a intenção pré concebida de diversificar. Mas no meio do caminho achamos uma boa idéia, pois Florianópolis tinha um grande apelo turístico. O Rio Branco Apart Hotel foi nossa tentativa de diversificação para o ramo hoteleiro.”

ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO 2

Do ponto de vista teórico, nesta fase a empresa procurou expandir seu negócio essencial. Desta forma, ela buscou, através de várias mudanças estratégicas, reposicionar-se em seu campo organizacional. Diversas tentativas foram feitas, originando cinco estratégias corporativas, uma de negócio e três cooperativas.

A primeira estratégia, em 1987, foi corporativa, implantada através do desenvolvimento de mercado. Esta foi influenciada por dois elementos: os corretores e o governo.

A coalizão dominante, através do processo de observação gerencial (*environment scanning*), demonstrou um comportamento proativo, quando percebendo o início do *boom* turístico na cidade⁷⁰, decidiu construir aquele que seria o primeiro empreendimento na praia dos Ingleses. Este fato comprova que os gerentes organizacionais mudam suas estratégias em função de suas percepções das condições de seus ambientes (Andrews, 1971; Chaffee, 1985; Child, 1972; Miles, 1982; Schendel; e Hofer, 1979; Jennings e Seaman, 1994).

O mesmo ocorreu quando a empresa resolveu construir edifícios comerciais no centro da cidade. Neste momento, a empresa passou, então, a ter três negócios essenciais: condomínio na praia, condomínios fechados residenciais e edifícios comerciais no centro da cidade.

No ano de 1988, a empresa implantou a sua segunda estratégia corporativa, originando um movimento de integração para frente na cadeia produtiva. Esta integração

⁷⁰ Isto ficou comprovado pela análise do campo organizacional de Florianópolis, feita no capítulo IV.

vendedores para seus empreendimentos. Com a criação da Planimóveis, a empresa novamente tem um comportamento proativo no mercado, pois não existiam imobiliárias especializadas na venda de condomínios fechados. A PECL interrelacionou-se ativamente com o ambiente e buscou os recursos necessários para seu próprio benefício⁷¹.

Outro fenômeno, ocorrido com a criação da Planimóveis, foi o isomorfismo institucional mimético⁷², pois as outras imobiliárias, pelo sucesso alcançado pela Planimóveis, decidiram copiar suas estratégias de vendas.

Na sua terceira estratégia corporativa, de desenvolvimento de mercado, a empresa fez sua única expansão geográfica, materializada pela criação da aliança estratégica, sua primeira estratégia cooperativa, entre a PECL e a Ayres Philippi Ltda. Esta última da cidade de Itajaí. Com isto as empresas adicionaram força competitiva, pois a PECL repassou todo o *Know-how* da construção em condomínio fechado, enquanto a Ayres Philippi proporcionou a entrada da PECL em um novo mercado, devido ao seu bom relacionamento com a comunidade.

Esta estratégia é muito semelhante à estratégia de configuração, desenvolvida no início das atividades da PECL, pois começa a construir em Itajaí no mesmo *core business*. Utiliza para isto, a sua *gestalt strategy*.

Quando realizou esta aliança estratégica, a empresa teve um comportamento proativo, no sentido de Miles e Snow (1978), pois entrou com um produto que não existia em Itajaí: empreendimentos com o padrão PECL.

Além da aliança, os financiamentos também foram decisivos para o sucesso dos empreendimentos em Itajaí. A empresa escolheu construir no nicho de classe alta, porque sabia que os recursos estavam sendo canalizados para financiar obras neste padrão. A conduta organizacional, deste modo, foi influenciada externamente, porque a empresa dependia das instituições financiadoras que, dentro do campo organizacional, proporcionavam recursos necessários e importantes para sua sobrevivência⁷³.

De um comportamento prospectivo, quando construiu na praia, edifícios comerciais e em Itajaí, a empresa mudou sua postura estratégica, para um comportamento analista⁷⁴. Esta mudança ocorreu pela percepção da ameaça no ambiente, advindo dos fornecedores de concreto usinado, fazendo a empresa desenvolver uma resposta viável, e, então adotá-la, criando a Concretel e depois a Concreton.

A criação da Concretel, em 1988, caracterizou uma estratégia corporativa de integração para trás, com o objetivo de conter a pressão exercida pelas empresas que forneciam o concreto usinado ao mercado. Este oligopólio fazia os custos das obras das empresas elevarem-se muito. Deste modo, o futuro das empresas no mercado não seguiu a

⁷¹ Ver Pfeffer e Salancik (1978), sobre a perspectiva da dependência de recursos.

⁷² Ver DiMaggio e Powell (1983) sobre a perspectiva Institucional.

⁷³ Ver Pfeffer e Salancik (1978).

⁷⁴ No sentido de Miles e Snow (1978)

empresas elevarem-se muito. Deste modo, o futuro das empresas no mercado não seguiu a orientação de seus próprios objetivos, mas foi determinado pelos constrangimentos externos⁷⁵, advindos da Concrebrás, Concretex e Engemix, que determinaram, em última análise, as próprias escolhas organizacionais da PECL, ZITA e SAIBRITA. A partir do crescimento da Concretel, começaram a ocorrer retaliações, mostrando ser o mercado de concreto usinado, apresentar fortes barreiras de entrada, no sentido emprestado de Porter (1986).

As reações dos concorrentes fizeram a empresa buscar novas alianças, no sentido de combater as retaliações, caracterizando a segunda estratégia cooperativa. Da união de duas empresas que tinham experiência no mercado, surgiu a Concreton, aproveitando a sinergia que possuíam por ter os mesmos tipos de produtos, as mesmas atividades de compras, interesses mercadológicos, operacionais e tecnológicos idênticos.

Em 1989, a coalizão dominante percebeu que o regime de condomínio fechado tinha atingido seu ponto mais crítico. Então, como não sabia incorporar, resolveu implantar sua terceira mudança estratégica cooperativa⁷⁶, através de uma aliança estratégica com a empresa Porto Bello, que tinha *know-how* na construção por regime de incorporação.

No ano de 1990, ela realizou sua última mudança estratégica corporativa do período, diversificando concentricamente. Esta diversificação buscou aproveitar o desenvolvimento do ramo turístico que continuava dando bons dividendos para as empresas da ICCSE, em Florianópolis. Usando a mesma força de vendas e a base tecnológica, com possíveis ganhos em termos de flexibilidade, advindos do ramo de construção de edifícios residenciais, a empresa começou a construir um hotel, no centro da cidade. Esta tentativa ficou apenas neste empreendimento. Descreveu-se, novamente, um comportamento analista, via isomorfismo institucional mimético, da coalizão dominante, pois a empresa seguiu outras, que já atuavam neste segmento de mercado.

Durante os anos de 1988 e 1990, a empresa construiu na praia, edifícios comerciais, e hotel, além de ter diversificado, tanto para frente, como para trás, afetando, não apenas as estratégias, mas também a estrutura, as pessoas e os processos, de tal maneira que mudou a organização. Estas reorientações estratégicas ocorreram de forma emergente, usando o termo emprestado de (Mintzberg, e McHugh, 1985), ou seja, surgiram de mudanças não planejadas, visto que os tomadores de decisão não desenvolveram uma perspectiva de futuro.

No campo organizacional, os elementos que influenciaram a dimensão técnico-econômica foram os clientes privados em potencial, os corretores, os concorrentes, os fornecedores e as instituições financiadoras. Na dimensão institucional estava o governo.

⁷⁵ Sobre o tema ver Hall (1990).

⁷⁶ Sobre estratégias cooperativas, ver Nielsen, (1988).

Os principais *Stakeholders* deste período (Figura 5.12) foram: os clientes privados em potencial, os corretores de imóveis, os fornecedores, os concorrentes, as instituições financiadoras e o governo.

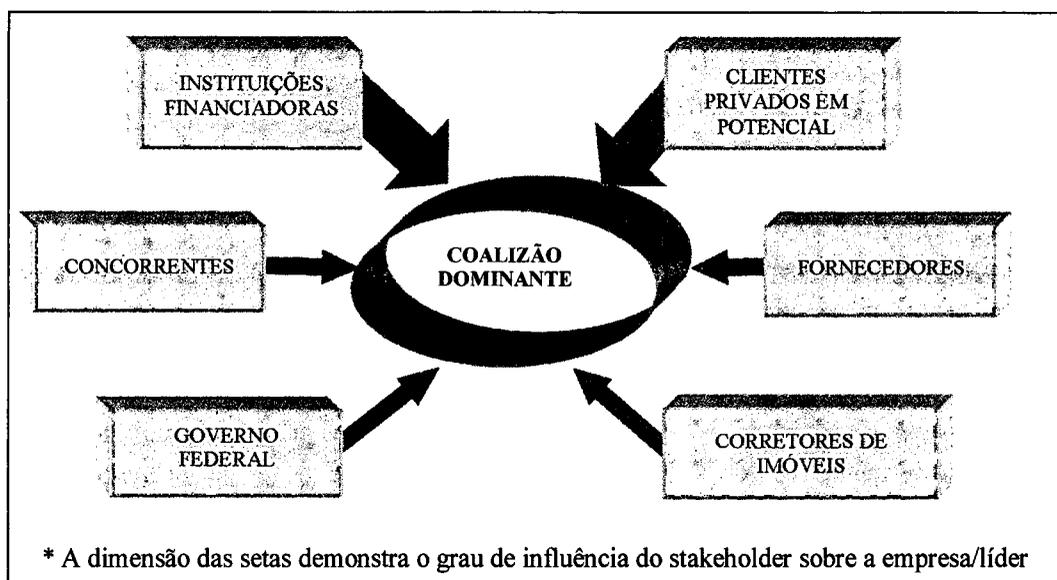


Figura 5.12 – *Stakeholders** do Período Estratégico 2 – Diversificação e desenvolvimento de mercado (1987-1991)

Fonte – Pesquisa do Autor (1996/1997).

Quadro 5.11 - Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, eventos e estratégias do período estratégico 2

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia
1987	Plano Bresser: aumento da inflação e continua a aplicação em outros ativos financeiros. Construção: Só a CEF financia negócios na ICC, incorporadores adotam lançamentos a preço de custo para classes altas, e os empresários passam seus recursos do produtivo para o financeiro	Ano em que a CEF liberou para Florianópolis o maior valor de UPC para a ICCSE, desde 1973.	O setor turístico estava desenvolvendo-se e aumentou muito a procura por apartamentos na praia. Parecia um bom negócio. Os empreendimentos comerciais, no centro da cidade, também começaram a apresentar um bom mercado.	Obras na praia de Ingleses e edifícios comerciais no centro.	Estratégia corporativa - desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977)
1988	Cai o poder aquisitivo da faixa de assalariados devido ao aumento da inflação e juros, investimentos em ativos reais. Construção: aumenta o custo da construção e diminuem os lançamentos e os estoques de créditos novos, financiamentos e obras canalizados para renda alta, nova constituição prejudica o setor.	Diminuição das liberações de recursos para financiamentos para a ICCSE (SC). O CUB-SC variou acima do índice (UPC) que reajustava os recursos financiados.	As empresas que vendem concreto usinado estão cobrando muito pelo seu produto, onerando muito os custos da empresa.	Criação da Planimóveis. Começa a construir em parceria com a Ayres e Philippi em Itajaí. Criação da empresa Concretel depois chamada de Concretom	Estratégia corporativa - Diversificação vertical para frente (Ansoff, 1977). Estratégia corporativa - Desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977). Estratégia cooperativa - Aliança estratégica (Lewis, 1992). Redes colaborativas (Child e Smith, 1987).
1989	Aumenta os saques do FGTS, diminui a arrecadação do SFH, cai a competitividade da CP. Construção: diminui a qualidade, quantidade e a rotatividade da mão de obra, aumentam os custos das obras.	Iniciou o boom de obras nas praias, começando por Ingleses. Devido ao aumento da atividade turística na cidade, absorvendo a mão-de-obra.	O mercado de Florianópolis está saturado de condomínio fechado. Podemos ganhar mais dinheiro se construirmos por incorporação. Existe um achatamento do poder aquisitivo da classe média alta. Devemos ajustar nosso produto a capacidade de pagamento do cliente. Começa a escassear os financiamentos	Início das obras por incorporação	Estratégia de negócio - diversificação horizontal (Ansoff, 1977) - regime de incorporação. Estratégia de negócio - Desenvolvimento de produto (Ansoff, 1977). Estratégia cooperativa - Aliança estratégica (Lewis, 1992).
1990	Plano Collor - confisco dos ativos circulantes, aumenta a inflação, diminui o salário real e também os níveis de emprego, caem os investimentos públicos,	Começam a aumentar as construções dos hotéis na cidade. As construções pelo regime de	O ramo hoteleiro parece ser um bom negócio Plano Collor deve mudar os	Entra no ramo hoteleiro	Estratégia corporativa - Diversificação concêntrica (Ansoff, 1977)

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia
1991	<p>diminuem os recursos arrecadados pelo SFH e aumenta a inadimplência dos mutuários.</p> <p>Construção: autofinanciamento para faixas altas de renda. As que não atuam no mercado de classe alta, fazem apartamentos menores e mais baratos.</p> <p>Cai o ritmo das obras iniciadas e congelamento das novas. O plano Collor afasta os consumidores de mercado de imóveis.</p> <p>Empresas: redução do capital de giro, perda da lucratividade, demissão de 20% da mão-de-obra da Construção Civil.</p> <p>Continua a crise. Indisponibilidade de financiamentos, baixo poder aquisitivo. Nova Lei do Inquilinato, provoca aquecimento no setor de locações. Impulso no FGTS.</p>	<p>condomínio fechado a preço de custo estão com os dias contados.</p> <p>As construtoras começam a fazer lançamentos com recursos próprios.</p> <p>Os níveis de habite-se e licenças diminui a padrões iguais ao da crise de 1983/84.</p>	<p>planos de mercado da empresa</p> <p>O Plano Collor afetou o setor. Existe pouco dinheiro disponível no mercado</p> <p>O momento é de espera para ver como se comporta o mercado</p>		

PERÍODO ESTRATÉGICO 3 – CONSOLIDAÇÃO DE UM REGIME DE CONSTRUÇÃO (1992 – 1995)

No período entre 1992 e 1995, houve três eventos críticos: retorno a construção de condomínios fechados, o retorno à construção por incorporação e a saída do Diretor Técnico.

Evento crítico 10 – Retorno a construção de condomínios fechados (1992)

Com a dissipação dos efeitos do Plano Collor e o dinheiro voltando ao mercado, retornaram os lançamentos da PECL. Entre 1992 e 1993, a empresa lançou cinco empreendimentos. Entretanto, por falta de capital de giro, optou pelo regime de condomínio fechado.

A empresa aproveitou sua *gestalt strategy* para sair daquela que foi considerada a segunda crise da empresa. Esta crise originou-se em consequência do Plano Collor. Sobre ela o Sr. Neider coloca:

“Toda ação do governo mexeu muito com as empresas. As regras foram mudadas a toda hora. As vezes a mudança gerou uma perspectiva boa para o investidor e o negócio foi alavancado, mas as vezes gerou o efeito contrário e o investidor se retraiu, causando prejuízos para a empresa. Todas as ações do governo influenciaram as empresa desde o seu início.”

Evento crítico 11 – O Retorno às Incorporações (1994)

Após recuperar seu capital de giro, a empresa partiu para a construção por incorporação. Ela queria ter mais autonomia em suas obras, coisa que não ocorria em condomínio fechado, onde as decisões eram tomadas nas assembléias dos condomínios. O Sr. Neider comenta sobre o regime:

“O regime de condomínio sofreu uma saturação no mercado. Os clientes não aceitavam reajustes nas parcelas, mesmo sabendo que estavam vivendo uma economia com inflações altíssimas. Ao mesmo tempo a empresa já tinha adquirido um bom capital de giro. Com isto a empresa partiu para a incorporação, a partir de 1994. Hoje a empresa só tem obras por incorporação.”

Este regime de construção é adotado pela empresa em todas as obras lançadas a partir de 1994, consolidando-se como uma adequação do produto a nova realidade do

mercado. Surge uma nova receita estratégica: construir edifícios residenciais e comerciais, no centro, em regime de incorporação, para classe A.

Evento Crítico 12 –Saída do Diretor Técnico (1995)

Foi a primeira mudança importante na estrutura organizacional da empresa, desde 1983. Originou-se quando o Diretor Técnico, desligou-se da PECL. Esta saída foi gerada por problemas de ordem administrativa, advindos da perda de controle no gerenciamento das obras e do desgaste gerado por uma decisão estratégica⁷⁷ tomada pela empresa, em 1987, sem consenso entre os Diretores.

A saída do Diretor Técnico provocou uma mudança radical na área operacional da empresa. Para implantá-la, foi criado o cargo de supervisor técnico, e contratado o Sr. Antônio Ayres. A sua função, a partir deste momento era fazer o controle das obras junto aos engenheiros da empresa.

ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO 3

No início deste período estratégico, em 1992, a empresa ainda se ressentia dos reflexos gerados pelo Plano Collor, quando ficou totalmente descapitalizada, precipitando uma crise organizacional. Instaurada a crise, o seu comportamento foi defensivo⁷⁸, reposicionando-se no *core business* de sua fundação, no qual havia poucos riscos, não necessitava de muito capital e existiam financiamentos, aproveitando sua experiência (*expertise*) em condomínio fechado. Neste período, utilizou a sua *gestalt strategy*.

O aumento da competitividade, a partir de 1994, também foi outro fator que impulsionou-a nesta direção. Isto foi percebido pela coalizão dominante, que, demonstrando um comportamento analista, implantou uma mudança estratégica de negócio⁷⁹: construir no regime de incorporação. Todas as suas obras, a partir de 1994, foram neste regime, configurando-se, no novo *core business* da empresa: construir edifícios residenciais e comerciais no centro da cidade pelo regime de incorporação para clientes privados de classe de renda média alta e alta.

Em 1995, a saída do Diretor, gerou uma profunda mudança estrutural na PECL, afetando o processo decisório da coalizão dominante. Isto fez com que fossem divididas as responsabilidades de decisão da área operacional entre os sócios até a criação do cargo de supervisor técnico e a contratação de um profissional para ocupá-la.

⁷⁷ Compra de um terreno na praia de Ingleses.

⁷⁸ Ver Miles e Snow (1978).

⁷⁹ Ver Bourgeois (1980).

Com a saída do Diretor Técnico, a nova coalizão dominante implantou a segunda mudança estratégica de negócio, a contratação de um supervisor técnico.

As estratégias deste período, como de resto em todos os anteriores, foram emergentes (Mintzberg e McHugh, 1985). O líder, percebendo as oportunidades de mercado, estruturou e conduziu a organização na busca de seus objetivos.

Na relação com o campo organizacional, os elementos que influenciaram estavam localizados tanto na dimensão institucional como na dimensão técnico-econômica. Na dimensão técnico-econômica estavam os clientes privados em potencial e as instituições financiadoras e na dimensão institucional estava o governo federal.

Os stakeholders deste período foram (Figura 5.13): os clientes privados em potencial, o governo e as instituições financiadoras.

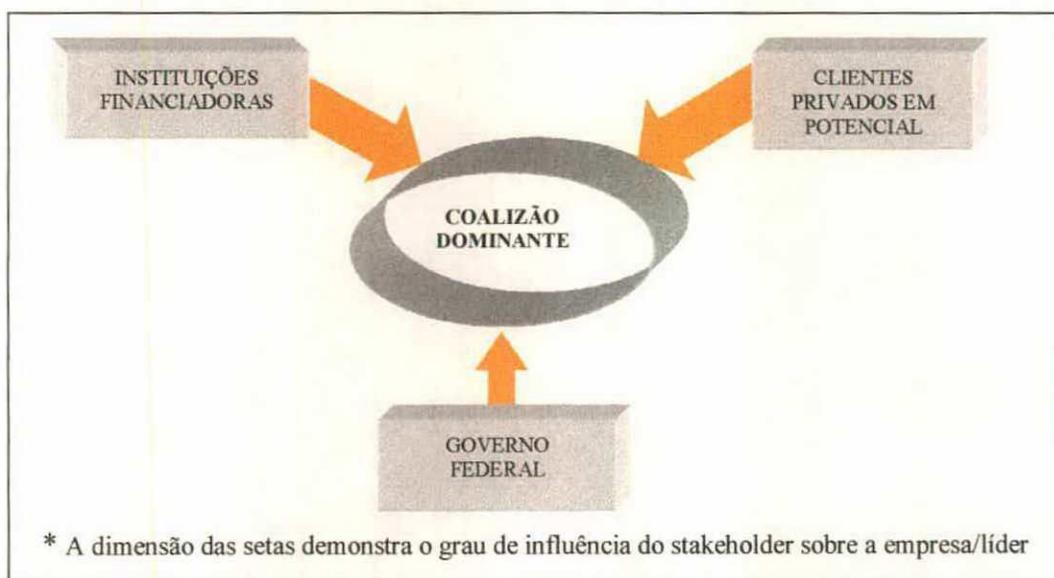


Figura 5.13 – *Stakeholders** do Período Estratégico 3 – Consolidação de um novo regime construtivo (1987-1992)

Fonte – Pesquisa do Autor (1996/1997).

Quadro 5.12 - Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, eventos e estratégias do período estratégico 3

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia
1992	O salário real cai, como também cai o nível de emprego. Diminuição dos gastos públicos com redução das obras. Construção: Caem os recursos à disposição dos agentes financeiros (Plano Collor). As construtoras facilitam financiamentos e dispensam comprovação de renda. Cai o PIB e os depósitos no FGTS.	Aumento da atividade turística em Florianópolis fazendo com muitas construtoras lancem empreendimentos nas praias. Começam a construir empreendimentos hoteleiros na praia.	O mercado está reagindo, absorvendo os efeitos do Plano Collor. O governo está deixando o setor se autodirigir. Os financiamentos não existem e as empresas buscam idéias novas	Volta ao regime de condomínio fechado	Estratégia de configuração (Mintzberg, 1978)
1993	As atividades de edificações foram o carro chefe da expansão econômica. Aquecem as vendas de imóveis e reabrem os créditos oficiais. O governo estimula o setor com uma nova lei regulamentando o SFH. Cria o Fundo de Investimento Imobiliário (FII). Cai 6,6% do contingente de mão-de-obra empregada porque aumentou a produtividade e os serviços terceirizados.	Entrada da ENCOL S.A. - Engenharia Comércio e Indústria. Empresas lancem novos empreendimentos para manter fãtia de mercado. Diversificação no tipo de financiamentos, utilização de recursos próprios.	Começa a aumentar a competitividade entre as empresas atuando no mercado.		Constrói no <i>core business</i>
1994	Plano Real: Cai a inflação. Aumento da competitividade com produtividade. Contratos congelados por 12 meses, e resíduos proibidos (MP 1053) prejudicando novas construções, aumenta o compulsório sobre os depósitos da CP. Empresas: Programas de qualidade e produtividade incluídos na gestão das construtoras, com parcerias entre empresas e instituições (Universidades, SEBRAE, SENAI e algumas fundações).	Maior número de licenças para construção em Florianópolis, devido a expectativa de mudança do Plano Diretor. Pouco desenvolvimento no setor.	Novamente o governo interfere no mercado A empresa deve reestruturar-se se quiser competir.	Retorna ao regime de incorporações	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) Diversificação horizontal (Ansoff, 1977) - Começa a construir pelo regime de incorporação
1995	Escassez de financiamentos a L.P.. Saída é o autofinanciamento através de preço fechado ou preço de custo. Mercado centrado na classe média ou alta e muito competitivo.	Começa a se esgotar o mercado de construção de edifícios nas praias.	Ano de ajustes aos novos índices inflacionários. Começou, nas empresas, uma reformulação nos processos produtivos	Saída do Diretor Técnico	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) - mudança estrutural

PERÍODO ESTRATÉGICO 4 – RESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA/ OPERACIONAL (1996-1997)

No período entre 1996 e 1997, houve um evento crítico: implantação da Qualidade Total

Evento crítico 13 - Implantação da Qualidade Total (1996)

A segunda mudança na estrutura foi quando a empresa começou a implantar a Qualidade Total, momento em que ela passou de 42 funcionários para 32, com acréscimos sensíveis de eficiência.

Este processo de implantação da Qualidade Total foi a maneira encontrada pela empresa para buscar novos padrões de competitividade organizacional. Ele foi conduzido pelo Serviço Nacional da Indústria (SENAI), que definiu juntamente com a empresa, qual seria a melhor forma de implantá-lo.

A empresa começou, então, a se preocupar com outros fatores que antes não eram tão importantes, tais como: o capital para iniciar a obra; a prospeção do mercado; a preocupação com os custos e, conseqüente diminuição do preço de venda; os prazos de pagamento e a melhoria de relacionamento com os seus fornecedores.

Aliado a estes fatores, o mercado passou a exigir, também, maior racionalização e aumento da produtividade no processo produtivo. Isto fez com que a PECL buscasse uma aliança estratégica com a empresa Almeida Pedroso Engenharia e Construção Ltda, criando, em agosto de 1997, a Blocaus Pré Fabricados Ltda. Com isto, a empresa diversificou para o mercado de alvenaria estrutural.

Além disso, a empresa colocou um técnico em edificações, com a finalidade de controlar a qualidade dos serviços prestados e dos produtos fornecidos. Este técnico passou a controlar o recebimento de materiais e acompanhar a execução dos serviços. Foram eliminados diversos empreiteiros que trabalharam por muito tempo na empresa.

Com estas mudanças em implementação, a empresa já reduziu o seu custo, e conseguiu baixar sua tabela de vendas em 20%, avançando em sua fatia de mercado.

A concorrência também passou a ser um fator importante, com o aumento da competitividade, mudando o comportamento adotado pela PECL, até 1995, quando a empresa começou a incorporar todas as suas obras. As palavras do Sr. Neider são bem claras:

“A Planel continuará verificando os caminhos que a concorrência está buscando, no que tange ao preço e de que maneira ela está vendendo seus empreendimentos.”

Por último, a empresa pretende, a partir de 1998, desenvolver um novo mercado, destinado à classe média e média baixa, localizado na periferia da cidade, utilizando o nome PECL, pois este tem credibilidade no mercado. Esta decisão estratégica foi tomada porque os Diretores entendiam que existia uma fatia muito grande deste mercado sem ser ocupada.

No centro da cidade, é pensamento da empresa, não construir grandes condomínios com vários blocos, mas sim obras de uma torre, de 7 a 10 pavimentos, conseguindo alcançar a flexibilidade que o mercado exige, através da redução nos apartamentos e nos prazos de entrega.

ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO 4

Este período começou com um comportamento analista⁸⁰, da nova coalizão dominante. Isto ocorreu quando ela, percebendo que outras empresas já utilizavam filosofias japonesas de gerenciamento das obras, provocando o aumento da competitividade no setor, começou a implantar o seu programa de Qualidade Total.

Este programa de Qualidade Total configurou-se como mudança estratégica de negócio, pois a empresa buscou, através de uma aliança estratégica com um centro de ensino e pesquisa, o caminho mais curto para adquirir suporte tecnológico para um domínio específico de produto/mercado.

A PECL implantou a Qualidade Total, através de um processo de isomorfismo institucional mimético⁸¹, quando utilizou como fonte para sua nova estratégia uma prática que algumas empresas do mercado já estavam utilizando.

A empresa implantou mais duas mudanças estratégicas de negócio. A primeira foi quando a PECL propôs-se a trabalhar com liderança de custo⁸², modificando todo o seu processo produtivo, com o objetivo de reduzir os custos e aumentar a confiabilidade de seus produtos.

A segunda, quando a empresa contratou um técnico em edificações para melhor controlar os serviços prestados e os produtos fornecidos em obra. Observa-se que a empresa ajustou sua estrutura para melhor responder a estratégia proposta.

Uma mudança estratégica cooperativa aconteceu quando a PECL associou-se a Almeida Pedroso, para o desenvolvimento da alvenaria estrutural, com isto, diversificou verticalmente para trás, criando a Blocaus Pré Fabricados Ltda. Ao lançar este produto no

⁸⁰ Terminologia utilizada por Miles e Snow (1978).

⁸¹ Ver DiMaggio e Powell (1983)

⁸² ver Porter (1986).

mercado, a empresa demonstrou um comportamento prospecto⁸³. A intenção era oferecer um produto novo no mercado e diminuir os seus custos de produção, conseguindo, com isto, entregar seus empreendimentos em um tempo mais curto.

O desenvolvimento estratégico neste período ocorreu, como já tem caracterizado a PECL, ao longo de sua história, através das estratégias emergentes (Mintzberg, e McHugh, 1985), ou seja, surgiram de mudanças não planejadas.

No campo organizacional, os elementos que influenciaram as atividades estão inseridos dentro da dimensão técnico-econômica: os clientes privados em potencial e os concorrentes. E, também, dentro da dimensão institucional: as Instituições de ensino e pesquisa.

Os principais stakeholders deste período foram (Figura 5.14): os clientes privados em potencial, os concorrentes e as instituições de ensino e pesquisa.

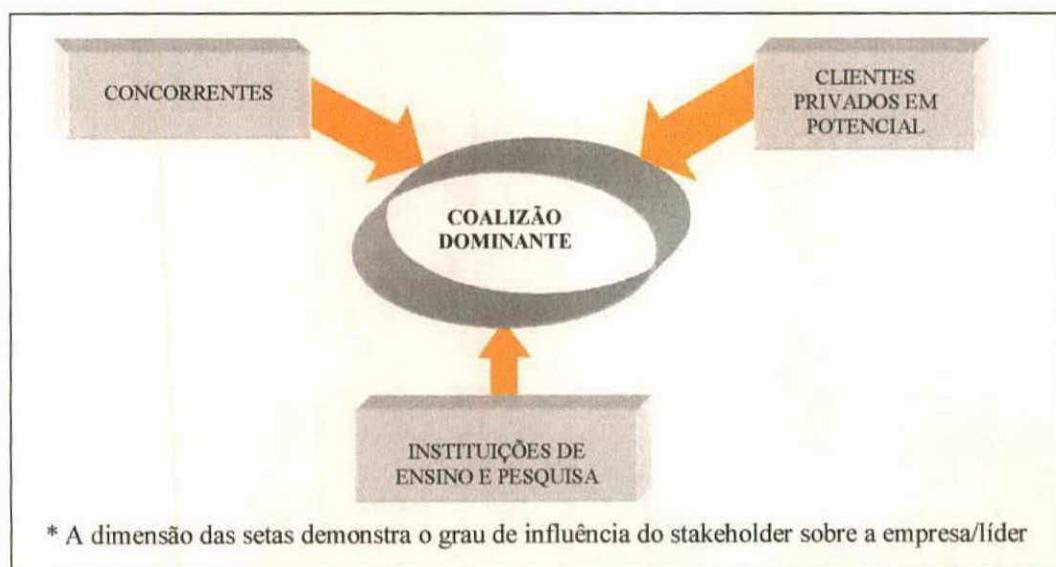


Figura 5.14 – *Stakeholders** do Período Estratégico 4 – Restruturação operacional (1996-1997)

Fonte – Pesquisa do Autor (1996/1997).

⁸³ Terminologia utilizada por Miles e Snow (1978).

Quadro 5.13 - Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, eventos e estratégias do período estratégico 4

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia
1996	Retomada dos créditos imobiliários. Aumento do poder de compra da classe baixa renda. Aumento da competitividade	O setor de edificações, com a crise da Encol iniciada em 1996 e a elevação dos juros, ficou prejudicado e criou-se uma crise de credibilidade.	Funcionalismo público passa por um arrocho salarial, nunca antes visto. Cai seu poder aquisitivo Isto repercute na diminuição da clientela da empresa Os preços começam a ficar mais competitivos entre as empresas. Diminui as margens de lucro.	Implanta o programa de Qualidade, Produtividade das obras	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) – implantação da qualidade total. mudança estrutural e liderança em custo (Porter, 1986) Estratégia cooperativa (Nielsen, 1988) – parceria com o SENAI
1997	Criação do Sistema Financeiro Imobiliário (SFI). Busca da qualidade e produtividade. Inovações tecnológicas	Em Santa Catarina a construção civil sobe 12% em relação a 1996, motivada pelo crescimento das obras de infra-estrutura (BR 101, SC 401, Via Expressa Sul, recapamento das BRs 282 e 470, entre outras). ICCSE representou apenas 4% dos 12% de crescimento registrados.	A empresa começa a adaptar-se a nova realidade do Real. Melhora o mercado na periferia da cidade. As praias voltam a ser pensadas como um bom investimento, dependendo das condições do negócio As empresas começam a investir em melhorias tecnológicas no processo produtivo	Inauguração da Blocaus Pré Fabricados Ltda.	Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – diversificação vertical para trás. Estratégia cooperativa (Nielsen, 1988) – Aliança estratégica.

5.2.2 MODELO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA DA PLANEL ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES LTDA

Como é proposta deste trabalho, desenvolveu-se um modelo de formulação de estratégias baseadas na análise histórica da organização estudada. Para explicar como originou-se este modelo, detalhar-se-á porque cada um dos elementos foram incluídos.

Na organização estudada, observou-se claramente o papel da coalizão dominante (representado inicialmente pelos três sócios e, posteriormente, pelos dois que permaneceram), pois as decisões passaram invariavelmente por ela, desde sua fundação, em 1983, até o encerramento da entrevistas, em 1997.

Considerou-se, portanto, a coalizão dominante como a responsável pela formulação das estratégias da empresa. E nesse processo de formulação estratégica, ela deixou claro, durante o estudo feito, que foram sete os principais stakeholders: o governo federal, as instituições financiadoras, os clientes privados em potencial, os concorrentes, as instituições de ensino e pesquisa, os fornecedores e os corretores.

O governo teve papel de destaque dentro do processo de adaptação estratégica da PECL, sendo considerado pela coalizão dominante como de influência eminentemente negativa. Desde o primeiro período estratégico, quando lançou o Plano Cruzado (1986), passando pelo Plano Collor (1990), até o Plano Real (1994), o governo gerou instabilidade ambiental. Isto influenciou a coalizão dominante na tomada de decisão, impondo restrições ao sucesso da empresa.

Outro stakeholder importante foram as instituições financiadoras, que aparecem, marcadamente, nos primeiros três períodos estratégicos, pela liberação de recursos para todas as obras. Isto proporcionou o impulso para a manutenção da empresa, até hoje, no mercado.

Os clientes privados em potencial exerceram influência decisiva em quase todas as ações da coalizão dominante. Este stakeholder apareceu com destaque em todos os períodos estratégicos do estudo longitudinal feito na empresa. Somente, no último período ele impôs restrições, fazendo com que a empresa buscasse novas alternativas no seu negócio.

Os concorrentes também tiveram papel importante, tanto que aparecem no segundo e no quarto períodos estratégicos, principalmente como parceiros em alianças estratégicas, com exceção do último, quando também são desencadeadores de mudanças internas na empresa.

Os Fornecedores influenciaram, negativamente, através do aumento dos custos operacionais da empresa, em 1986 e 1988, fazendo com que a coalizão dominante reposicionasse seu regime de construção e diversificasse para trás, para absorver estas pressões.

Os centros de ensino e pesquisa tiveram papel importante, em um momento de redefinição do próprio setor da ICCSE, aparecendo, no quarto período, como parceiros na implantação do programa de Qualidade Total.

As grandes decisões da PECL, como no caso do Grupo Almeida Pedroso, aconteceram dentro do problema empreendedor (*entrepreneurial problem*) (Miles e Snow, 1978). Este problema resolve as questões do domínio produto/mercado e da localização da obra (terreno), peculiaridade marcante dentro da ICCSE.

Observa-se, neste último período, que a PECL começou a resolver os problemas administrativos e tecnológico. O primeiro quando buscou novas tecnologias para seu processo produtivo. O segundo, quando investiu em racionalização e produtividade organizacional.

Uma vez tomadas estas decisões, a empresa partiu para definição dos projetos dos diversos empreendimentos que lançou, entre 1983 e 1997. Posteriormente, as decisões agruparam-se em três categorias: execução, tecnologia e mão-de-obra, suprimentos e comercialização, como descrito no modelo da Almeida Pedroso (pp. 107).

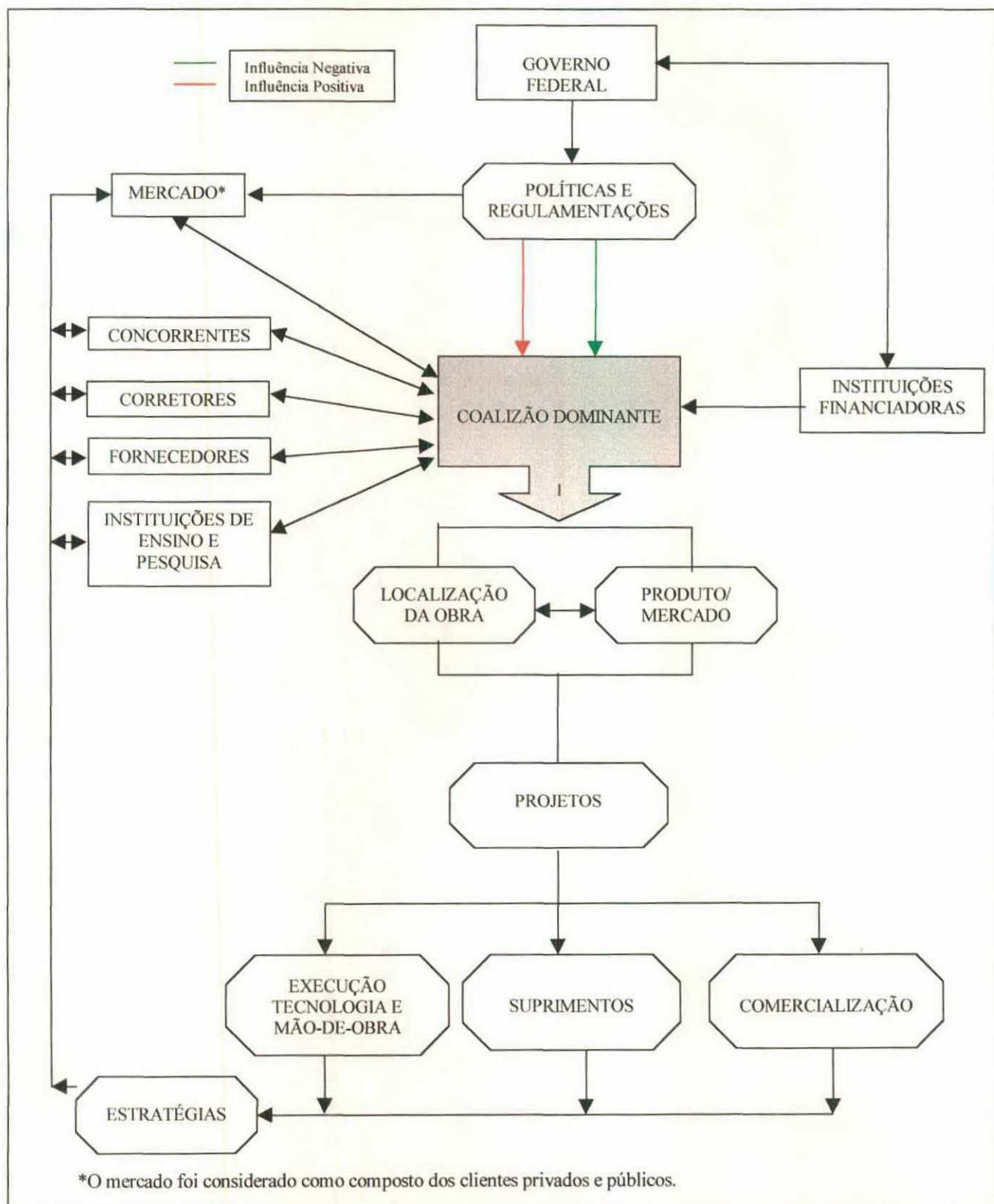


Figura 5.15 – Modelo de formulação estratégica da PECL em ambiente turbulento e com forte influência governamental.

Fonte: Pesquisa do Autor (1996/1997).

5.2.3 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA PLANEL ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES LTDA

Dentro do processo de adaptação estratégica da Planel Engenharia e Construções Ltda, ocorreram mudanças incrementais, intercaladas por três mudanças revolucionárias. Para melhor compreensão, este processo será explicado através do modelo do equilíbrio pontuado de Tushman e Romanelli (1985)(ver Figura 3.3, pg.34).

Período estratégico 1

Em 1983, a estratégia de conformação (*gestalt strategy*) da empresa era atuar no nicho de edifícios residenciais, para classe alta, no regime de condomínio fechado, com financiamentos do SFH e forte apoio mercadológico. Para apoiá-la, surgem os desencadeadores da inércia: os clientes privados, as instituições financeiras e os corretores. Após 1983, ocorreram mudança no ambiente objetivo, como a recessão da economia em 1984, até chegar-se a crise profunda em 1986. Neste ano começou a ocorrer, o que os autores chamam de período de fomento, quando surgiram os desencadeadores da mudança: o governo federal, os clientes privados em potencial e os fornecedores. Também pode-se considerar neste grupo, a baixa performance da organização⁸⁴. Aproxima-se um período onde uma nova estratégia dominante tomou lugar: a diversificação e o desenvolvimento de mercado.

Período estratégico 2

No início deste período, a estratégia dominante da empresa era atuar no *core business*, no segmento de obras na praia e edifícios comerciais, todos no regime de condomínio fechado, com financiamentos do SFH. Surgem os desencadeadores da inércia: os clientes privados em potencial, os corretores, os concorrentes e as instituições financiadoras. Com o passar do tempo, ocorreram mudança no ambiente objetivo, começando pela redução dos financiamentos, em 1988; até a crise gerada pelo Plano Collor, em 1990. Neste ano começou a ocorrer novamente, o que os autores chamam de período de fomento, quando surgiram os desencadeadores da mudança: o governo, os clientes privados e as instituições financiadoras. Também pode-se considerar neste grupo, a baixa performance da organização devido a ineficiência em seu *core business*. Aproxima-se um período onde uma nova estratégia dominante tomou lugar: o retorno à estratégia de conformação (*gestalt strategy*).

⁸⁴ Ver Bowman (1985).

Período estratégico 3

No início deste período, a estratégia dominante era atuar no core business de sua fundação, com a mesma receita estratégica. Os clientes privados e as instituições financiadoras atuavam como desencadeadores da inércia. Continuou a escassez dos financiamentos iniciada no período anterior. Melhorou um pouco a situação da ICCSE, em 1993. Ao mesmo tempo, aumentaram as exigências nas empresas, pela busca da competitividade e produtividade, com a implantação do Plano Real, em 1994. Isto alterou muito as regras do mercado, gerando um período de fomento, quando novamente surgiram os desencadeadores da mudança: o governo, os clientes privados, a saída do Diretor Técnico e os concorrentes. Aproxima-se um período onde uma nova estratégia dominante tomou lugar: a reestruturação administrativa e operacional.

Período estratégico 4

No início deste período, a estratégia dominante na empresa é a reestruturação operacional para alcançar melhor competitividade no seu novo core business. Surgem os desencadeadores da inércia: os clientes privados, as instituições de ensino e pesquisa e os concorrentes.

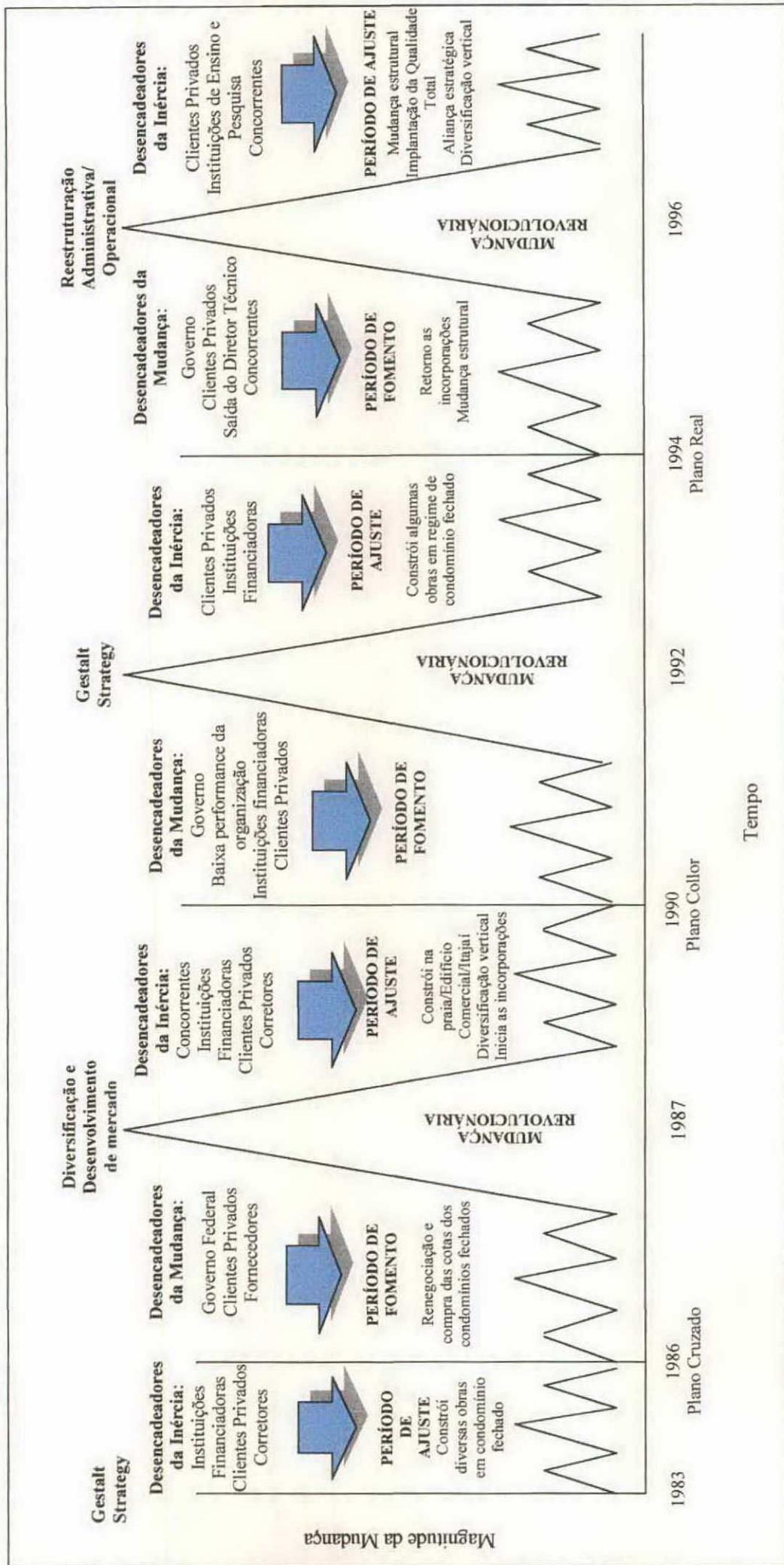


Figura 5.16 – Processo de Adaptação Estratégica da PECL.

Fonte: Adaptado de Tushman e Romanelli (1985)

5.3 - O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO GRUPO MAGNO MARTINS, ATÉ 1995: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICO-INTERPRETATIVA.

Antes de iniciar a descrição do processo de adaptação estratégica do Grupo Magno Martins, é importante esclarecer que ele foi adaptado da Dissertação da Mestranda Graciella Martignago, integrante do Núcleo de Estudos Estratégicos (NEST⁸⁵).

5.3.1 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

Criada em 1982, com o nome Emecon - Empresa Metropolitana de Construção Ltda, a organização em estudo passou por várias mudanças estratégicas, inclusive pela cisão da sociedade na qual fazia parte, passando a denominar-se, em 1993, Magno Martins Engenharia Ltda.

Atualmente, a Magno Martins possui 45 funcionários na área administrativa e aproximadamente 800 funcionários na produção (entre diretos e indiretos). Tem como mercado principal a cidade de Florianópolis. Atua na construção e incorporação de edifícios comerciais e residenciais. Até o ano de 1995, a construtora havia lançado mais de trinta edifícios, totalizando aproximadamente 250.000 m² (Quadro 5.14), excetuando as obras públicas e os hotéis.

5.3.2 FASES DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO GRUPO MAGNO MARTINS

Durante o período que compõe este estudo - 1982-1996, o Grupo Magno Martins vem adaptando-se ao campo organizacional utilizando diversas estratégias. Para explicar este processo de adaptação, destacou-se os eventos críticos que mais influenciaram nas mudanças estratégicas adotadas pela organização (Quadro 5.15). A partir destes eventos críticos, definiu-se os períodos estratégicos (Quadro 5.16). Descreveu-se então, o processo de adaptação da empresa, enfatizando as mudanças ocorridas durante a sua história, segundo a percepção dos entrevistados.

⁸⁵ O Núcleo de Estudos Estratégicos (NEST) faz parte do programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina. Em 1994, foi criado um grupo para o estudo da mudança estratégica organizacional dentro do processo de adaptação estratégica, na Indústria da Construção Civil - Setor Edificações (ICCSE). O Objetivo é o de construir um modelo de formulação das estratégias para as empresas deste setor, na cidade de

Quadro 5.14: Lançamentos da Construtora Magno Martins no período 1982-1995

Número	Ano	Lançamentos	m ²	Estágio Atual	características do	Quartos	Local em
1	1982	Ed. Jardim Villandry	5.997	C	Residencial	03	Pantanal
2	1983	Ed. Saint Bernard	3.752	C	Residencial	02	Pantanal
3	1984	Ed. Leineburg	3.348	C	Residencial	03	Pantanal
4	1984	Castellane	3.500	C	Residencial	02	Pantanal
5	1985	Oxford Park	16.263	C	Residencial	02 e 03	Carvoeira
6	1986	Ed. San Marino	6.707	C	Residencial	03	Centro
7	1987	Comercial Constância Nandi	6.000	C	Salas	-	Centro
8	1987	Comercial Cristal Center	8.500	C	Salas	-	Centro
9	1988	Ed. Sanford	2.132	C	Residencial	02	Pantanal
10	1988	Ed. Savana	2.500	C	Residencial	02	Pantanal
11	1988	Ed. Parco Reale	12.023	C	Residencial	03	Pantanal
12	1989	Ed. Summerville (único em	9.626	C	Residencial	02	Inglese
13	1989	Royal Park	10.623	C	Residencial	03	Carvoeira
14	1990	Comercial Otamiro Faraco	4.500	C	Salas	-	Centro
15	1990	Ed. Haroldo Pederneras	18.838	C	Residencial	03	Centro
16	1992	Ed. Belisário Costa	8.236	C	Residencial	04	Centro
17	1992	Green Park	7.467	C	Residencial	02	Itacorubi
18	1993	Ed. Saint Laurent	10.034	C	Residencial	03	Centro
19	1993	Ed. Costa Blanca	7.500	O	Residencial	02	Canasvieir
20	1993	Ed. Saint Louis	7.000	O	Residencial	02	Centro
21	1993	Mont Blanc	1.235	C	Residencial	02	Inglese
22	1993	Ed. San Sebastian	4.659	C	Residencial	02	Itacorubi
23	1994	Ed. Blue Garden	12.000	O	Residencial	01 e 02	Ponta das
24	1994	Ed. Maison Classic	12.000	O	Residencial	03	Centro
25	1994	Ed. Forest Park	9.600	O	Residencial	03	Coqueiros
26	1994	Ed. Village Park	8.000	O	Residencial	02 e 03	Agrônômi
27	1995	Ed. Porto do Sol	11.000	O	Residencial	04	Centro
28	1995	Ed. Porto Principe	10.500	O	Residencial	03	Centro
29	1995	Ed. Victoria Place	7.000	O	Residencial	02	Centro
30	1995	Res. Vereda do Sol	7.500	O	Residencial	01 e 02	Canasvieir
31	1995	Res. Mont Clair	3.238	O	Residencial	01 e 02	Inglese
32	1995	Ed. Golden Park	12.000	O	Residencial	02	Itacorubi

c= obra concluída; o= em obras.

Fonte: Construtora Magno Martins (1995)

Fez-se uma análise teórica dos períodos estratégicos, relacionando os fatos com a fundamentação teórica (capítulo III), e com a descrição do campo organizacional da ICCSE, relatada no capítulo IV. No período de (1982-1996) foram considerados 11 eventos críticos:

Quadro 5.15 - Eventos Críticos do Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Magno Martins

EVENTOS CRÍTICOS	ANO
1. Criação da Emecon Engenharia Ltda.	1982
2. Entrada no nicho de edifícios comerciais	1987
3. Entrada no nicho de obras públicas	1987
4. Início das obras pelo regime de condomínio fechado	1988
5. Aprovação de um novo Plano Diretor para Florianópolis	1988
6. Entrada no nicho de construção na praia	1989
7. Início da utilização de autofinanciamento	1991
8. Entrada da Encol em Florianópolis	1992
9. Entrada no ramo hoteleiro	1993
10. Integração para trás	1994
11. Reformulação dos processos produtivos	1995

Fonte: Adaptado de Martignago (1998)

Os períodos estratégicos do Grupo Magno Martins caracterizaram o conjunto de decisões tomadas pela empresa que estabeleceram um padrão de comportamento estratégico para cada período. Os padrões foram identificados utilizando-se como referencial a base teórica que norteia esta pesquisa.

Entre 1982 e 1996, foram identificados quatro períodos estratégicos, descritos a seguir.

Quadro 5.16- Períodos Estratégicos do Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Magno Martins

DESCRIÇÃO	PERÍODO
1. Entrada e consolidação no mercado	1982-1986
2. Busca de novos mercados	1987-1991
3. Reposicionamento organizacional	1992-1994
4. Busca da competitividade	1995- 1996

Fonte: Adaptado de Martignago (1998)

PERÍODO ESTRATÉGICO 1: ENTRADA E CONSOLIDAÇÃO NO MERCADO (1982-1986)

No período entre 1982 e 1986, houve apenas um evento crítico: a criação da Emecon Engenharia Ltda.

Evento Crítico 1: Criação da Emecon Engenharia Ltda – EEL - (1982)

No início da década de oitenta, em plena crise da ICC, a Empresa Pesqueira Pioneira da Costa Ltda (PPCL) vislumbrou a possibilidade de expandir seus negócios, a partir de um capital imobilizado em terrenos nas proximidades da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A valorização dos terrenos, principalmente pela expansão da cidade, incentivos da prefeitura e estabelecimento de várias instituições públicas nas proximidades (UFSC, ELETROSUL, UDESC), fez com que a empresa, ao invés de trocar os que possuía por área construída, prática usual dos proprietários da época, criasse uma construtora para utilizá-los em incorporações.

No ano de 1982, a empresa lançou sua primeira obra, no bairro do Pantanal, destinada a clientes de classe média, constituída por apartamentos com áreas pequenas, tendência do mercado naquele bairro. Nos anos de 1983, 1984 e 1985 lançou mais quatro empreendimentos, conforme Quadro 5.14 (pg. 142).

Todos eram edifícios residenciais, construídos pelo regime de incorporação e, com exceção de um dos empreendimentos lançados em 1984, com financiamento junto à Caixa Econômica Federal.

O segmento de mercado, no qual a empresa se concentrou, foi o de clientes de classe média, principal alvo, na época, de muitas construtoras locais. Esta escolha foi ocasionada pela falta de financiamento para a classe baixa e o risco de inadimplência, resultado da forte crise econômica. Além disso, a compra de terrenos, no centro, com o objetivo de construir para a classe alta, representava um alto investimento inicial, que comprometeria o capital de giro da EEL.

Portanto, o *core business* da empresa, no início de suas atividades, foi construir edifícios residenciais, para clientes da classe média, feitos pelo regime de incorporação, com financiamento pelo SFH.

Análise teórica do período 1

Este foi um período dominado por uma estratégia de configuração (*gestalt strategy*). Segundo Mintzberg (1978), esta estratégia apresenta duas características: primeiro, coloca a empresa em um nicho de mercado que lhe permite se proteger do ataque

dos concorrentes, e, segundo, estabelece um conjunto de elementos altamente integrados, que, normalmente, apresentam sinergia. O processo de configuração do Grupo Magno Martins foi fundamentado em dois fatores: a experiência de um dos sócios no *core business* e a grande quantidade de terrenos localizados nas proximidades da UFSC, de posse da empresa.

A consolidação da empresa, a partir de 1982, aconteceu através de uma estratégia corporativa objetivando o desenvolvimento de mercado, na região escolhida para construção de seus empreendimentos.

Este comportamento da empresa, caracterizou-se como analista, do termo emprestado de Miles e Snow (1978), ao mesmo tempo em que foi influenciado pelo isomorfismo institucional mimético, pois observou a maneira como os concorrentes construíam no Pantanal e fez seus empreendimentos da mesma forma.

No final desse período, entre os anos de 1985 e 1986, o processo de adaptação estratégica do Grupo Magno Martins, passou por um período de transição⁸⁶, no qual as mudanças foram mínimas e ocorrem apenas com a intenção de buscar a sobrevivência da empresa até que surgisse uma nova estratégia. Neste período, nenhuma mudança revolucionária ocorreu, sendo, entretanto, formadas as forças internas e externas à organização que a impulsionariam para uma mudança revolucionária.

Entre 1982 e 1986, o processo de adaptação ocorreu através de estratégias emergentes⁸⁷, que surgiram de mudanças não planejadas. O tomador de decisão não desenvolveu uma perspectiva de futuro, apenas percebeu o ambiente de uma determinada perspectiva e agiu com eventos inesperados, oportunistas e acidentais.

Neste período de criação da EEL, a coalizão dominante construiu sua estratégia de configuração fundamentada em sete elementos. Cinco se relacionam com a dimensão técnico-econômica da estratégia: os clientes privados em potencial, os concorrentes, os fornecedores, a PPCL e as instituições financiadoras (leia-se aqui Caixa Econômica Federal - CEF). Os dois outros dizem respeito à dimensão institucional⁸⁸: o governo federal e o governo municipal

Desta forma, o modelo de formulação de estratégia do Grupo Magno Martins proposto, está fundamentado na suposição de que a empresa, durante o processo de adaptação estratégica, não age apenas em função do seu líder, mas leva em conta, também, os *stakeholders*. Durante todo o primeiro período, os dados demonstraram que o Grupo teve seu comportamento estratégico influenciado pelos seguintes *stakeholders*: clientes privados em potencial, concorrentes, instituições financiadoras, o governo municipal e o governo federal, representados na Figura 5.17.

⁸⁶ Ver Greenwood e Hinings (1987)

⁸⁷ Ver Mintzberg e McHugh (1985)

⁸⁸ A importância da análise do ambiente institucional é colocada por Scott (1983), que afirma ser a dimensão institucional do campo organizacional um dos níveis apropriados para o entendimento da relação entre a evolução do processo de adaptação organizacional e as práticas institucionais deste campo.



Figura 5.17 – *Stakeholders** do Período Estratégico 1. Entrada e Consolidação no mercado da ICCSE (1982-1986)

Fonte: Pesquisa de Martignago (1995)

Quadro 5.17 - Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, eventos e estratégias do período estratégico 1

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia
1982	Investimentos em terrenos. Empresa lança obras enquanto o mercado está problemático. Governo limita os recursos do BNH. Mudança no perfil dos imóveis lançados, reduzindo a área útil dos apartamentos e construindo na periferia das capitais para classe média. O mercado de imóveis de luxo continua aquecido	Construtoras preocupadas com o sinal de esgotamento do SFH. Perda do poder aquisitivo do funcionalismo público. O poder público inicia o incentivo da exploração turística da cidade. Lei 1.815/81 para incentivo aos meios de hospedagem.	A empresa começou suas atividades em plena crise da construção civil. Por isso a iniciou com uma estrutura enxuta e escolheu clientes da classe média. Os incentivos fiscais também colaboraram com a decisão de construir próximo a UFSC.	Criação da Emeccon Engenharia Ltda. (Aliança entre a empresa Pesqueira Pioneira da Costa Ltda e o Sr. Aurélio Paladini) Constrói o Ed. Jardim Villandry.	Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) desenvolvimento de mercado. Formação da estratégia de configuração (<i>gestalt strategy</i>) Definição do negócio essencial (<i>core business</i>)
1983	Crise profunda do setor. Baixa competitividade e altas retiradas da caderneta de poupança(CP). Maxidesvalorização da moeda em relação ao dólar. Mudança na política de repasse dos financiamentos.	Intensificam-se os condomínios fechados. Escassez de financiamentos. Paralisação da construção para classe baixa.	Em 1983 foi o auge da crise	Constrói o Ed. Saint Bernard.	Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) desenvolvimento de mercado, aproveitando a estratégia de configuração
1984	Crise: cai a massa de salários. Sobre os estoques de imóveis para classe média, cai os saldos do FGTS, aumenta a inadimplência dos mutuários, incerteza nas regras dos financiamentos.	Cai, em torno de 50%, o número de licenças e habite-se solicitados, em relação ao ano de 1982. Lei 2090/84 cria a área de incentivo a hotelaria.	A empresa discute o início do financiamento próprio. De 80-84 as empresas buscam adaptar-se, enxugar os custos, reduzir pessoal.	Constrói o Edifício Leineburg e o Residencial Castellane.	
1985	Melhora o nível de renda e de emprego. Liberação de recursos do BNH para execução de obras, reage a venda de imóveis, SBPE fecha as linhas de financiamento.	Grande rotatividade de construtoras. Licenças e habite-se, a níveis menores que em 1983. Lei 2193 disciplina o espaço urbano dos balneários.	Começa a acontecer uma melhora nos recursos dos financiamentos. A empresa já planeja entrar no ramo hoteleiro.	Constrói o Residencial Oxford Park	
1986	Plano cruzado Aumenta o PIB e o consumo de empreendimentos novos em faixas de alta renda, alta restrição nos financiamentos, aumento da inadimplência e baixa capacidade de empréstimos das instituições, aumento do custo pelo ágio. Pós cruzado - Condomínios fechados a preço de custo sofrem problema de continuidade.	Aumento de licenças e habite-se. Expansão das obras, especialmente dos condomínios fechados para classe alta.	A ICCSE, em Florianópolis, passa por uma séria crise originada pelo Plano Cruzado	A empresa constrói o Edifício San Marino	
Final de 1986			No início foi bom, mas com o passar do tempo vários problemas começaram a surgir - ágio dos fornecedores, inadimplência dos clientes		

PERÍODO ESTRATÉGICO 2: BUSCA DE NOVOS MERCADOS (1987-1991)

No período entre 1987 e 1991 ocorreram seis eventos críticos: entrada no nicho de edifícios comerciais, entrada no nicho de obras públicas, início das obras pelo regime de condomínio fechado, aprovação de um novo Plano Diretor para Florianópolis; entrada no nicho de construção na praia e início da utilização do autofinanciamento.

Evento Crítico 2: Entrada no nicho de edifícios comerciais (1987)

Os anos de 1986 e 1987, caracterizaram-se por forte instabilidade provocada pelos reflexos do Plano Cruzado. Fatores do ambiente objetivo (capítulo IV) dificultaram as atividades das construtoras, mesmo daquelas que dispunham de financiamento. A variação da UPC (índice utilizado para liberação de financiamentos) não acompanhou o aumento nos custos da indústria da construção civil (INCC), devido ao ágio dos fornecedores.

O contexto desta época favorecia investimentos voltados para a classe de renda alta, principalmente em regime de condomínio fechado. No nicho onde a Emecon estava atuando, a inadimplência começava a subir acentuadamente. Entretanto, a estratégia de construir no regime de condomínio fechado não foi seguida pela empresa, neste momento.

Outra questão que não foi considerada pela empresa, apesar da dificuldade em prosseguir as obras por falta de recursos, foi a compra de terrenos, em regiões mais favoráveis à construção. Os de sua propriedade eram localizados nas proximidades da UFSC, área desfavorável para lançamentos no ano de 1987.

A saída foi atuar no segmento de edifícios comerciais, o qual era percebido pela coalizão dominante como uma alternativa viável. Para isto, a empresa fez uma sociedade com o Grupo Hoepcke, detentor de vários terrenos em áreas nobres na cidade, o que resultou na fundação da Construtora Meridiana Ltda (CML). A EEL construía e a CML incorporava.

Desta aliança, resultaram dois edifícios comerciais, no centro da cidade, em 1987. Em 1990, construiu seu último empreendimento comercial: edifício comercial Otamiro Faraco.

Evento Crítico 3: Entrada no nicho de Obras Públicas (1987)

Buscando novas oportunidades, em um período no qual o mercado encontrava-se reprimido, a Emecon passou a atuar, em 1987, também na construção de obras públicas.

Neste mercado, a permanência foi passageira, pois sentindo a situação precária das finanças do Estado, em 1990, retirou-se dele. Como explica o entrevistado A:

“A obra pública foi abandonada em 1990, pois o governo parou de pagar, e eu não gosto de obra pública. Incorporação é o que eu gosto de fazer. Não pretendo voltar às obra pública. Entrei depois de 1986, pois algumas empresas se davam bem e achei que deveria experimentar. Entrei no nível municipal e estadual. A obra pública foi por oportunidade, a incorporação continuou firme, para expansão do mercado.”

Evento Crítico 4: Início das obras pelo regime de Condomínio Fechado (1989)

Por decorrência do ambiente objetivo (capítulo IV), a partir de 1986, houve uma demanda maior por imóveis de luxo, persistindo, entretanto, a falta de recursos oriundos de financiamentos. O mercado de Florianópolis direcionou-se, então, para a construção de condomínios fechados a preço de custo.

A empresa, no entanto, retardou a sua entrada neste regime de construção e, somente em 1989, com a criação da Emecon S. A. Empreendimentos, passou a atuar no mercado de condomínios fechados.

Os resultados da Emecon Empreendimentos, neste segmento, não foram os esperados. A empresa estava acostumada a seu *core business*, isto é, construir no regime de incorporação para classe média.

Este regime de construção trouxe diversos problemas para a empresa. Eles foram oriundos da falta de cultura da mesma, neste tipo de empreendimento, da pouca preocupação com a redução de custos e do preço irreal dos imóveis na hora da venda.

Com a insatisfação dos clientes, a empresa começou a preocupar-se com o desgaste da imagem construída pela Emecon Engenharia Ltda, como explica o entrevistado B:

“Como a Emecon construía a preço de custo tinha o mesmo nome da Emecon construtora e incorporadora, senti que íamos sujar o nome da Emecon no mercado. Éramos uma das primeiras construtoras em Florianópolis.”

Na realidade, o fato que mais interferiu no insucesso desta estratégia foi a empresa ter escolhido entrar no regime de condomínio fechado no momento errado, pois este já se encontrava em colapso devido a crise gerada entre as construtoras (administradoras) e os condôminos.

Construiu apenas um empreendimento em Ingleses, sob este regime, voltando em 1990 para as incorporações, só que mudando do seu antigo nicho para o de classe alta, no centro da cidade.

Evento crítico 5: Mudança no Plano Diretor de Florianópolis (1988)

Aliado à adaptação ao novo regime de construção, a empresa precisou ajustar-se ao novo Plano Diretor, aprovado pela Câmara de Vereadores de Florianópolis, em 1988. Sobre isto, o entrevistado A comenta:

“O Plano Diretor influenciou todos os projetos, e também os planos de compras de terrenos, pois em um lugar permitia construir mais que em outro. A influência das empresas nos planos não existia porque o governo municipal sempre se preocupou em distanciar-se das mesmas. Achou que se abrisse as diretrizes do plano poderia beneficiar os empresários. Os sindicatos dos arquitetos e dos engenheiros participavam. Agora está havendo a vontade de organizar uma comissão e incluir o sindicato da construção civil e o sindicato patronal, que é relativamente bem organizado. O Plano Diretor modificou-se em 88. Agora está para surgir outro.”

Evento Crítico 6: Entrada no nicho de construção na praia (1989)

A construção nas praias de Florianópolis consistiu em uma saída para o mercado construtor, que se deparava com a paralisação das obras na cidade, devido aos reflexos da crise proporcionada pelo Plano Cruzado. A decisão de entrada neste mercado representou, desta forma, a busca de novas oportunidades.

Foi uma decisão da EEL, influenciada pelo comportamento de várias construtoras da cidade, que já atuavam neste nicho de mercado. Os entrevistados referem-se a este período como a época do *boom dos Ingleses*.

A Emecon S.A. Empreendimentos construiu um edifício, em 1988, no regime de condomínio fechado a preço de custo, que contava com financiamento da Caixa Econômica Federal. Somente em 1993, a empresa volta para este nicho de mercado, construindo em Ingleses e em Canasvieiras. Em 1994 ela construiu em Ponta da Canas e em 1995, novamente em Ingleses e Canasvieiras.

Evento Crítico 7: Início da utilização do autofinanciamento (1990)

O contexto no qual este evento ocorreu foi descrito pelos entrevistados como um período difícil, principalmente pelos efeitos do Plano Collor e pela dificuldade na obtenção de financiamentos.

Esta parada nos financiamentos, via CEF, foi considerada a mudança mais relevante no ambiente objetivo da construção civil. Como uma alternativa para a falta de financiamento ela começou a operar com a modalidade de autofinanciamento.

Este novo sistema de financiamento exigiu que as empresas buscassem maior diferenciação em seus produtos, principalmente através do aumento de sua qualidade.

Ao mesmo tempo, em 1991, foi criado o Código de Defesa do Consumidor. Em resposta, a empresa implantou uma equipe para manutenção dos prédios, melhorou o serviço na pré-venda, na venda e na pós-venda. Neste mesmo ano, ocorreu a cisão da empresa. A sua estrutura, entretanto, sofreu pequenas mudanças, em função de ter sido mantido o mesmo comando.

Com a cisão, em 1993, resultaram duas empresas: Construtora Pioneira da Costa e Construtora Magno Martins. A manutenção das obras até então realizadas foi divididas entre as duas empresas, bem como os terrenos pertencentes a Emecon.

ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO 2

Do ponto de vista teórico, nesta fase a empresa procurou expandir seu negócio essencial, através de várias mudanças estratégicas, reposicionando-se em seu campo organizacional. Estas mudanças foram buscadas em função da retração do mercado de edifícios residenciais, nas proximidades da UFSC. Diversas ações foram executadas, originando três estratégias corporativas, três de negócio e uma cooperativa.

A primeira estratégia corporativa, em 1987, foi implantada através do desenvolvimento de mercado⁸⁹, e tinha como objetivo atuar em um novo segmento: o de edifícios comerciais.

Para viabilizar a construção de edifícios comerciais no centro, já que a Emecon não possuía terrenos neste local, foi realizada uma aliança estratégica com o Grupo Hoepck, criando a Construtora Meridiana Ltda. Esta mudança estratégica cooperativa possibilitou que as duas empresas (Emecon e Meridiana) pudessem atuar em um novo segmento de mercado da ICCSE.

Neste mesmo ano, a empresa realizou sua segunda mudança estratégica corporativa, entrando no segmento de obras públicas. Nesta diversificação concêntrica⁹⁰, a EEL buscava aproveitar uma oportunidade de negócio, já que muitas outras empresas já vinham construindo para o governo. Esta mudança pode ser denominada de revolucionária, na terminologia usada por Tushman e Romanelli (1985).

Após escolher o nicho de obras públicas, o líder desenvolveu padrões efetivos de interação entre a empresa e o mercado em que ela operava. Para isto, modificou a estrutura organizacional e subcontratou tarefas, assegurando, com isto, que pudessem ser alcançadas

⁸⁹ Do termo emprestado de Ansoff (1977).

⁹⁰ Ibid.

as metas definidas⁹¹. Shirazi et al. (1996) afirmam que, especialmente na ICC, os padrões organizacionais têm a necessidade de ajustarem-se aos projetos organizacionais, seja na contratação de especialistas, seja na subcontratação, no sentido de desenvolver suas atividades efetivamente.

O comportamento analista⁹² da empresa ficou claro quando o líder percebeu que estavam ocorrendo mudanças no campo organizacional, observou a resposta dos concorrentes a esta instabilidade e desencadeou rapidamente duas mudanças estratégicas corporativas: uma de desenvolvimento de mercado e outra de diversificação concêntrica. Neste momento, o líder da empresa, percebendo o ambiente favorável para ampliação do negócio essencial da empresa, realinhou o escopo de seus produtos⁹³.

Em 1988, através de uma mudança estratégia de negócio, a empresa começou a construir em regime de condomínio fechado. Esta mudança ocorreu, por uma exigência do mercado, pois o poder aquisitivo dos clientes de classe média havia diminuído, dificultando a venda de empreendimentos por incorporação. Além disso, as instituições financiadoras não tinham tantos recursos como em anos anteriores.

O maior problema enfrentado pela EEL foi o comportamento reativo da coalizão dominante que percebeu este mercado quando ele já estava muito desgastado, pelos reflexos do Plano Cruzado. Outro motivo do fracasso desta estratégia foi que a cultura da organização estava toda voltada para a construção em regime de incorporação, não conseguindo adaptar-se aos condomínios fechados. A empresa construiu somente uma obra, neste regime de construção, o Edifício Sumerville, na praia de Ingleses.

Neste mesmo ano, o ambiente institucional (DiMaggio e Powell, 1983), através do Plano Diretor do município de Florianópolis, fez com que a EEL alterasse seus empreendimentos. Estes ajustes feitos por ela nos seus projetos mostraram a influência que sofrem as empresas da construção civil, via isomorfismo institucional coercivo⁹⁴, quando o poder público municipal, através de sua legislação, especifica os termos e condições para o comportamento da organização.

A última mudança estratégica corporativa da EEL deste período, implantada em 1989, foi novamente, de desenvolvimento de mercado. Nesta mudança, a empresa manteve o seu comportamento analista, quando a coalizão dominante, percebendo o início do *boom* turístico na cidade⁹⁵, em 1988, decidiu construir no segmento de mercado das praias, seguindo outras empresas.

⁹¹ Andrews (1971); Ansoff (1979) e Schendler e Hofer (1979) afirmam que os gerentes lidam com mudanças no seu ambiente organizacional externo através da escolha de uma estratégia que combina com uma apropriada estrutura.

⁹² Ver Miles e Snow (1978).

⁹³ Fombrun e Zalac (1987) afirmam que a mudança estratégica pode ser desencadeada a partir de uma percepção de oportunidade vinda de dentro da coalizão dominante gerando, com isto, uma mudança estratégica de amplitude do escopo dos produtos da empresa.

⁹⁴ Ver Scott e Meyer (1983); Meyer e Rowan (1977); Oliver (1988).

⁹⁵ Isto ficou comprovado pela análise do campo organizacional de Florianópolis, feita no capítulo IV.

Desde 1990, a empresa, gradativamente, foi deixando o mercado de obras públicas e, a partir de 1991, através de uma mudança estratégica de negócio, decidiu adotar o autofinanciamento. Esta foi a solução encontrada pela EEL frente às condições do ambiente da ICCSE, que mostrava claramente o esgotamento completo das fontes de financiamentos.

Esta estratégia demonstrou um comportamento analista por parte da coalizão dominante, do termo emprestado de Miles e Snow (1978), percebendo que outras empresas já utilizavam o autofinanciamento como saída para a crise instaurada pós 1990, adotou-o também.

Em 1991, outra vez o isomorfismo institucional coercivo, através do Código de Defesa do Consumidor, fez com que a EEL implantasse sua última estratégia de negócio, alterando sua estrutura organizacional com a criação uma equipe de manutenção e melhorando os serviços de atendimento ao cliente.

Como pode ser constatado, pela análise feita até esta momento, em todas as mudanças estratégicas implementadas pela EEL, observou-se a influência do isomorfismo institucional mimético. Este comportamento privilegia a adaptação da empresa ao mercado, via cópia de ações de outras empresas, sendo utilizado quando estas adotam estratégias do tipo *eu também* ou *seguinto o líder*, como meio delas conseguirem superar as instabilidades do campo organizacional⁹⁶.

As reorientações estratégicas ocorridas neste período, geraram uma expansão do negócio essencial⁹⁷ (edifícios residenciais e obras nas praias) do Grupo Magno Martins. Elas ocorreram de forma emergente, usando o termo emprestado de (Mintzberg, e McHugh, 1985), ou seja, surgiram de mudanças não planejadas, visto que os tomadores de decisão não desenvolveram uma perspectiva de futuro, apenas seguindo as ações dos concorrentes.

No campo organizacional, os elementos que influenciaram a dimensão técnico-econômica foram os clientes privados em potencial, os clientes públicos estadual e municipal, os concorrentes e as instituições financiadoras. Na dimensão institucional estava o governo federal (Figura 5.18).

⁹⁶ Ver DiMaggio e Powell (1983)

⁹⁷ Do termo emprestado de Mintzberg e Quinn (1992)



Figura 5.18 – Stakeholders* do Período Estratégico 2.- Busca de novos mercados (1987-1991)

Fonte: Pesquisa de Martignago (1995)

Quadro 5.18- Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, eventos e estratégias do período estratégico 2

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia
1987	Plano Bresser: aumento da inflação e continuação da aplicação em outros ativos financeiros. Construção: Só a CEF financia negócios na ICC, incorporadores adotam lançamentos a preço de custo para classes altas, e os empresários passam seus recursos do produtivo para o financeiro	Ano em que a CEF liberou para Florianópolis o maior valor de UPC para a ICCSE, desde 1973.	Em 1987 estava construindo com os custos muito altos. O poder aquisitivo dos clientes estava declinando. Forte instabilidade ambiental, com âgio generalizado entre os fornecedores. Mercado estagnado, não existe retorno na atividade produtiva. Contexto externo favorece investimentos no mercado de clientes da classe alta. O mercado de obras públicas estava atraiante, especialmente a nível estadual e municipal.	Criação da Construtora Meridiana Ltda. Entrada no nicho de edifícios comerciais. Entrada no mercado de obras públicas Constrói o Comercial Constância Nandi e o Comercial Cristal Center	Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – desenvolvimento de mercado. Estratégia cooperativa (Nielsen, 1988) aliança estratégica. Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – diversificação concêntrica Segundo negócio essencial da empresa: edifícios comerciais
1988	Cai o poder aquisitivo da faixa de assalariados devido ao aumento da inflação e juros; investimentos em ativos reais. Construção: aumenta o custo da construção e diminuem os lançamentos e os estoques de prédios novos, financiamentos e obras canalizados para renda alta, nova constituição prejudica o setor.	Diminuição das liberações de recursos para financiamentos para a ICCSE (SC). O CUB-SC variou acima do índice (UPC) que reajustava os recursos financiados.	Mercado de edifícios residenciais para clientes de classe média reprimido. Muitas empresas estão trabalhando em obras públicas. Existe forte demanda de obras pelos governos estadual e municipal. Os financiamentos começam a esgotar-se. Metade das construtoras de Florianópolis faziam condomínio fechado	Criação da Costa Paladini Ltda. Criação da Emecon S.A. Empreendimentos. Constrói os Edifícios Savana, Sanford e o Parque Reale	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) – construção no regime de condomínio fechado.
1989	Aumenta os saques do FGTS, diminui a arrecadação do SFH, cai a competitividade da CP. Construção: diminui a qualidade, quantidade e a rotatividade da mão de obra, aumentam os custos das obras.	Iniciou o boom de obras nas praias, começando por Ingleses. Devido ao aumento da atividade turística na cidade, absorvendo a mão-de-obra.	Continua tendo um grande número de empresa fazendo condomínio fechado. Os clientes da classe alta continuavam sendo um bom mercado. As obras nas praias começaram a ser um bom negócio, especialmente em Ingleses.	Início das obras pelo regime de condomínio fechado Início das construções na praia. Criação da Emecon S.A. Empreendimentos a preço de custo para construir condomínios fechados. Constrói o Residencial Royal Park, e o único empreendimento em condomínio fechado - Edifício Summerville, em Ingleses.	Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – desenvolvimento de mercado
1990	Plano Collor – confisco dos ativos circulantes, aumenta a inflação,	Começam a aumentar as construções dos hotéis na cidade.	O Plano Collor faz com que a atividade da ICCSE fique paralizada.	Criação da A. Paladini Ltda.	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) –

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia
	<p>circulantes, aumenta a inflação, diminui o salário real e também os níveis de emprego, caem os investimentos públicos, diminuem os recursos arrecadados pelo SFH e aumenta a inadimplência dos mutuários.</p> <p>Construção: autofinanciamento para faixas altas de renda. As que não atuam no mercado de classe alta, fazem apartamentos menores e mais baratos.</p> <p>Cai o ritmo das obras iniciadas e congelamento das novas. O plano Collor afasta os consumidores de mercado de imóveis.</p> <p>Empresas: redução do capital de giro, perda da lucratividade, demissão de 20% da mão-de-obra da Construção Civil.</p>	<p>construções dos hotéis na cidade. As construções pelo regime de condomínio fechado a preço de custo estão com os dias contados. As construtoras começam a fazer lançamentos com recursos próprios.</p>	<p>atividade da IC/SE fique paralizada.</p>	<p>Constrói o edifício Haroldo Pedernheim e o Comercial Otamiro Faraco.</p>	<p>autofinanciamento.</p>
1991	<p>Continua a crise. Indisponibilidade de financiamentos, baixo poder aquisitivo. Nova Lei do Inquilinato, provoca aquecimento no setor de locações. Impulso no FGTS.</p>	<p>Os níveis de habite-se e licenças diminui a padrões iguais ao da crise de 1983/84.</p>	<p>Período difícil, especialmente pelos reflexos do Plano Collor. Começou a ficar difícil conseguir financiamentos pelo SFH. O BNH fechou as portas e As pessoas que tinham dinheiro ainda, de medo do confisco, colocaram na aplicação de imóveis.</p> <p>As empresa precisam se reestruturar administrativamente e operacionalmente.</p> <p>As empresa começam a conhecer o que a concorrência.</p>	<p>Cisão da Emeccon – Surgem duas empresas Construtora Pioneira da Costa Ltda e Construtora Magno Martins..</p>	<p>Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) – mudança na estrutura organizacional.</p>

PERÍODO ESTRATÉGICO 3: REPOSIÇÃO ORGANIZACIONAL (1992 - 1994)

No período entre 1992 e 1994 houve três eventos críticos: mudança na estrutura organizacional, entrada no ramo hoteleiro e a integração para trás.

Evento Crítico 9: Mudanças na estrutura organizacional (1992)

A empresa, a partir de 1992, necessitou reestruturar-se. Dois fatores foram preponderantes para isto: a entrada da Construtora Encol no mercado de Florianópolis e a adaptação à nova realidade do autofinanciamento.

Para a chegada da Encol no mercado local, a empresa buscou preparar-se com uma estratégia prospectora, estudando a forma como a concorrente entrava em um novo mercado.

Esta pesquisa sobre o comportamento estratégico da Encol, juntamente com as exigências do autofinanciamento, forçaram a empresa a buscar maior racionalização, melhor qualidade do produto, menores custos e maior contato com os clientes.

Entretanto, a estrutura organizacional existente na empresa, não se adequava aos requisitos necessários para implementar estas mudanças. Desta forma, foram criadas duas novas gerências: a de produto e a de atendimento à clientes.

A gerência de clientes tinha o objetivo de criar maior credibilidade junto ao consumidor, item essencial dentro do financiamento próprio. A gerência de produto estava mais ligada a chegada da Encol no mercado.

A gerência de produto era responsável por todas as questões que antecediam a execução da obra, desde a aquisição do terreno até o licenciamento na prefeitura. Ela definia, através de pesquisas de mercado e dos concorrentes, as normas para elaboração dos projetos, que eram sempre terceirizados.

A partir desta reorganização, formalizaram-se os processos com a criação de manuais de procedimentos que estabeleciam, por escrito, novas técnicas desenvolvidas pela empresa.

Houve, contudo, forte resistência entre os funcionários que, por características peculiares da mão-de-obra local, não se adaptavam a padrões muito rígidos de trabalho. Outro problema que precisou ser superado foi que a grande parte da mão-de-obra era terceirizada, dificultando a imposição de regras próprias da empresa.

A estrutura organizacional da empresa, após as modificações, permanece até hoje e

compõe-se de três níveis hierárquicos, assim divididos: Presidente, um Diretor Superintendente e um Diretor Técnico. Subordinadas ao Diretor Superintendente estão as gerências financeira e administrativa. O Diretor Técnico chefia as gerências de cliente, de produto, a técnica e a de suprimentos (Figura 5.19). A centralização das decisões é alta, a maioria das decisões são tomadas pelo presidente e pelos diretores.

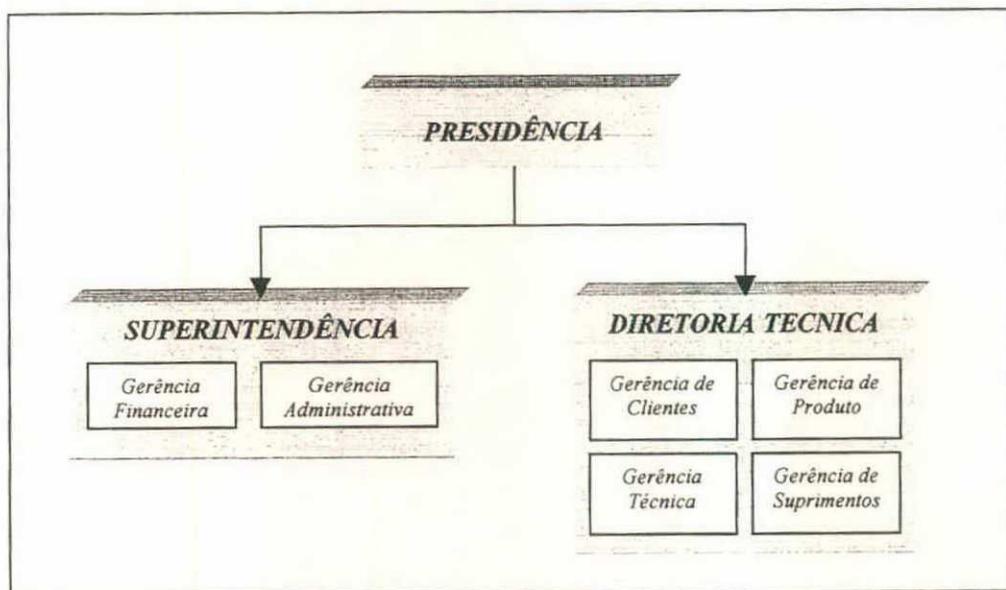


Figura 5.19 – Estrutura Organizacional da Magno Martins após 1992.

Fonte: Entrevistas do Autor (1997).

Evento Crítico 10: Entrada no ramo hoteleiro (1993)

A diversificação para o ramo hoteleiro, significou outra busca de oportunidades e a entrada em um mercado onde várias empresas já vinham atuando, como era o caso da Construtora Porto Belo, desde 1990.

A empresa associou-se a outros capitais para atuação no ramo hoteleiro, já que este segmento exigia alto capital inicial, principalmente para a compra de terrenos bem localizados. Também foram aproveitadas linhas de crédito do Banco Regional para o Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) destinadas ao setor hoteleiro.

Para dar suporte a esta atividade, foram criadas diversas empresas, descritas abaixo:

1. A. Aurélio Paladini, com o objetivo de administrar todos os hotéis criados pelos grupo, representando o Sr. A. Paladini proprietário da construtora Magno Martins.

2. A Monte Claro Empreendimentos Turísticos Ltda, em 1993, para construção de hotéis, em sociedade com outro grupo empresarial da cidade.

3. A Privilegie Administração Hoteleira, Privilegie Comercialização e Privilegie Propaganda, em 1993, voltadas para administração, comercialização e divulgação dos hotéis construídos pelas construtoras do grupo; todas empresas em sociedade.

4. A Merit Plaza Administração Hoteleira Ltda, em 1994, com a finalidade de criar uma central única de restaurantes para servir os hotéis. Tem como objetivo agilizar o gerenciamento dos restaurantes e aumentar o poder de compra.

5. A Tropical Place Ltda, em 1995, para consecução de um empreendimento no ramo hoteleiro, onde a Magno Martins não dispunha de todo o capital necessário para o investimento.

Evento Crítico 11: Integração para Trás (1994)

Em 1994, a Construtora Magno Martins expande seu negócio essencial, integrando-se para trás, na cadeia produtiva, através da fabricação de materiais de construção. A empresa desenvolveu um centro para fabricação de laje pré-moldada, gesso, esquadrias, e parte de materiais de madeira.

A integração foi realizada porque a qualidade dos produtos adquiridos no mercado não satisfaziam os padrões estabelecidos pela empresa. A estratégia da empresa era resolver alguns problemas de fornecimento, já que para produtos oligopolizados, como o vidro, cimento, tinta, elevadores, etc, as empresas ficam a *mercê* dos fornecedores.

ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO 3

A empresa, neste período estratégico, sofreu os reflexos do Plano Collor. Mas este não foi o único problema a ser enfrentado pela ICCSE, em Florianópolis. A entrada de um forte concorrente, a Encol, também estava gerando instabilidade no campo organizacional e insegurança para os proprietários de construtoras.

Com isto, em 1992, sabendo que a Encol viria para Florianópolis, a coalizão dominante, buscou preparar-se para competir com ela no mercado. Neste período, a empresa

adotou comportamento *prospector*⁹⁸. Ele ocorreu quando, através da observação ambiental (*environment scanning*⁹⁹), a coalizão dominante buscou obter informações de como o novo concorrente atuava na entrada em um mercado novo.

Para ajustar-se às mudanças ambientais que viriam (entrada da Encol em Florianópolis), a empresa precisou coalinhar sua estrutura organizacional para implantação de novas estratégias. Esta mudança na estrutura organizacional da EEL, efetivada quando ela contratou dois gerentes: um para atendimento a clientes e outro de produto, é explicada pelo isomorfismo institucional mimético.

Entre 1993 e 1994, a empresa implantou duas mudanças estratégicas corporativas: entrada no ramo hoteleiro e a integração para trás. A primeira mudança ocorreu quando o Grupo Magno Martins, em 1993, decidiu atuar no segmento hoteleiro. Esta estratégia caracterizou-se como uma diversificação concêntrica¹⁰⁰, que buscou aproveitar o desenvolvimento do ramo turístico que continuava dando bons dividendos para as empresas da ICCSE em Florianópolis.

Usando a mesma força de vendas e a base tecnológica, advindos do ramo de construção de edifícios residenciais, a empresa teve flexibilidade para iniciar a construção de um hotel, no centro da cidade. A entrada neste novo segmento de mercado, caracterizou, novamente, um comportamento analista da coalizão dominante, pois a empresa seguiu outras, que já atuavam neste segmento de mercado.

A estratégia de entrar no ramo hoteleiro foi apoiada por diversas mudanças estratégicas cooperativas, feitas através de alianças entre a EEL e outras empresas do ramo da ICCSE, em Florianópolis. Isto foi necessário porque se exigia um elevado capital inicial para a compra dos terrenos, em pontos estratégicos, no centro da cidade ou nas praias.

No ano de 1994, ela realizou sua última mudança estratégica corporativa do período, quando integrou para trás na cadeia produtiva¹⁰¹, através da fabricação de componentes construtivos para suas obras. Isto ocorreu porque os fornecedores não tinham produtos com a qualidade que a EEL exigia para suas obras.

Do ponto de vista teórico, nesta fase a empresa procurou expandir seu negócio essencial, o que acabou não se concretizando, pois ela produziu apenas para seu próprio consumo. A intenção inicial era oferecer um produto novo no mercado e diminuir os seus custos de produção, mas só a segunda hipótese acabou concretizando-se. A empresa, ao

⁹⁸ Ver Miles e Snow (1978)

⁹⁹ A importância desta atividade já foi discutida intensamente por artigos escritos por diversos autores (Andrews, 1971; Ansoff, 1977; Hofer e Schendel, 1978; Schendel e Hofer, 1979).

¹⁰⁰ Ver Ansoff (1977)

¹⁰¹ Ver Mintzberg e Quinn (1992)

implantar esta mudança estratégica, originando um movimento de integração para trás na cadeia produtiva, mostrou, novamente, um comportamento analista.

Observa-se que as quatro mudanças estratégicas ocorridas neste período foram emergentes¹⁰², visto que elas efetivaram-se sem um planejamento pré-determinado. O líder, percebendo as oportunidades e ameaças do ambiente, reestruturou e conduziu a organização para enfrentar as novas realidades do mercado. Elas foram implantadas por influência do isomorfismo institucional mimético.

Quanto ao campo organizacional, as dimensões técnico-econômica e institucional influenciaram no processo de adaptação estratégica. Na dimensão técnico-econômica, os elementos foram: os clientes privados em potencial, a concorrência, os fornecedores e as instituições financiadoras. Na dimensão institucional, estava apenas o governo federal, representados na Figura 5.20.

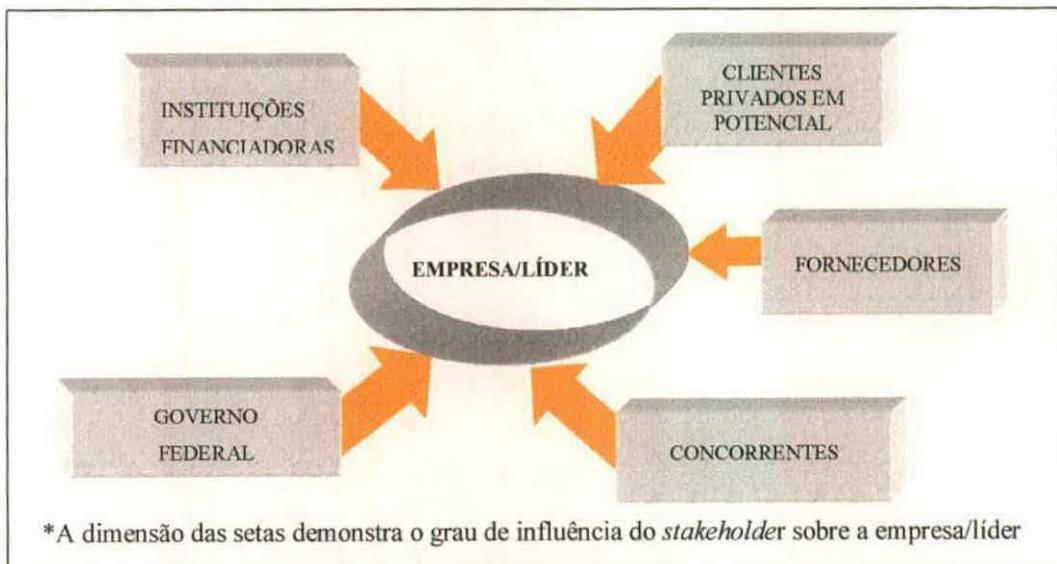


Figura 5.20 *Stakeholders** do Período Estratégico 3- Reposicionamento organizacional (1992-1994)

Fonte: Pesquisa do autor (1996)

¹⁰² Mintzberg e McHugh (1985)

Quadro 5.19 - Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, eventos e estratégias do período estratégico 3

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia
1992	A situação persiste. O salário real cai, como também cai o nível de emprego. Diminuição dos gastos públicos com redução das obras. Construção: Caem os recursos à disposição dos agentes financeiros (Plano Collor). As construtoras facilitam financiamentos e dispensam comprovação de renda. Cai o PIB e os depósitos no FGTS.	Aumento da atividade turística em Florianópolis fazendo com muitas construtoras lancem empreendimentos nas praias. Começam a construir empreendimentos hoteleiros na praia.	O setor discute a possível entrada da ENCOL no mercado de Florianópolis. Os financiamentos começam a ficar escassos, provocando uma nova realidade no mercado. A empresa percebe que tem que encontrar uma alternativa para esta situação	Mudança na estrutura organizacional Constrói o edifício Belisário Costa e o residencial Green Park.	Estrutura de negócio (Bourgeois, 1980) – mudança estrutural.
1993	As atividades de edificações foram o carro chefe da expansão econômica. Aquecem as vendas de imóveis e reabrem os créditos oficiais. O governo estimula o setor com uma nova lei regulamentando o SFH. Cria o Fundo de Investimento Imobiliário (FII). Cai 6,6% do contingente de mão-de-obra empregada.	Entrada da ENCOL S.A. – Engenharia Comércio e Indústria. Empresas lançam novos empreendimentos para manter fãtia de mercado. Diversificação no tipo de financiamentos.	Aumenta a afluência de turistas em Florianópolis. O ramo hoteleiro cresce na cidade, mas há necessidade de alto investimento, principalmente em terrenos. Aumenta a competitividade entre as empresas atuando no mercado.	Criação da Monte Claro Empreendimentos Turísticos Ltda. Criação da Magno Martins Ltda. Constrói os Edifícios Saint Laurent, Costa Blanca, Saint Louis, Mont Blanc e San Sebastian.	Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – diversificação concêntrica. Estratégia cooperativa Nielsen, 1988) – aliança estratégica com empresas do setor da ICCSE.
1994	Plano Real: Cai a inflação. Aumento da competitividade com produtividade. Planejamentos mais longos. Reinvestimento no setor produtivo. O negócio de locação dá sinais positivos. Após um período de aquecimento do consumo, o governo eleva os juros para contê-lo. Contratos congelados por 12 meses, e resíduos proibidos (MP 1053) prejudicando novas construções. Bancos suspendem novos empréstimos pois aumenta o compulsório sobre os depósitos da CP. Empresas: Programas de qualidade e produtividade incluídos na gestão das construtoras, com parcerias entre empresas e instituições (Universidades, SEBRAE, SENAI e algumas fundações). Empresas oferecem novas formas de financiamento.	Maior número de licenças para construção em Florianópolis, devido a expectativa de mudança do Plano Diretor. Pouco desenvolvimento no setor.	A qualidade dos produtos oferecidos pelos fornecedores é baixa. Aumenta a competitividade e só os melhores sobreviverão.	Fábrica de pré moldados Criação da Tropical Place Ltda. Constrói os Edifícios Blue Garden, Maison Classic, Forest Park e o Village Park.	Estratégia corporativa (Ansoff, 1977) – Diversificação vertical para trás

PERÍODO ESTRATÉGICO 4: BUSCA DA COMPETITIVIDADE (1995-1996)

No período de 1995 a 1996 houve um evento crítico: aperfeiçoamento dos processos produtivos.

Evento Crítico 12 – Aperfeiçoamento dos processos construtivos (1995)

Na metade da década de 90, houve uma preocupação acentuada das empresas com o aumento da competitividade no setor. Isto ocorreu a partir da implantação do Plano Real, em 1994, que provocou grandes mudanças no ambiente objetivo (ver capítulo IV), levando diversas empresas a investirem no aperfeiçoamento do seus processos produtivos.

Com a Magno Martins não foi diferente. Ela procurou consolidar e melhorar as mudanças iniciadas quando de sua reestruturação, em 1992. Buscando este aperfeiçoamento, a empresa investiu em desenvolvimento tecnológico e em treinamento de mão-de-obra.

Para o desenvolvimento da tecnologia não houve parcerias, sendo que as melhorias foram buscadas através de cursos e pesquisa em outras empresas, além da experiência adquirida no dia-a-dia.

No tocante ao treinamento da mão-de-obra, a empresa investiu maciçamente, em 1995, pois constatou ser este um dos problemas que faziam com que a construção civil, em Florianópolis, não fosse tão desenvolvida. Este investimento buscou reduzir os custos e aumentar a qualidade da obra. Porém, foram muitas as dificuldades em treinar a mão-de-obra terceirizada. A alternativa encontrada, foi, então, o treinamento do mestre de obras e do técnico em edificações, pertencentes ao quadro de funcionários da empresa. Em 1996, esta prática foi estendida também, para outras funções.

ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO 4

Este período caracterizou-se por um comportamento analista, do termo emprestado de Miles e Snow (1978). Isto ocorreu quando a coalizão dominante, percebendo que outras empresas já começavam a reestruturar seus processos produtivos, devido a exigência de mais competitividade no setor, começou também a reformular os seus.

Esta mudança estratégica de negócio (Bourgeois, 1980) pode ser explicada tanto pelo

processo de benchmarking competitivo¹⁰³, como pela influência do isomorfismo institucional mimético¹⁰⁴, quando a empresa utilizou como fonte para sua nova estratégia, a cópia de práticas de empresas concorrentes.

Também pode-se observar a influência do ambiente institucional sobre a organização, quando ela busca ter credibilidade e idoneidade junto aos clientes, implantando novas tecnologias e o treinamento de mão-de-obra. Teóricos institucionais como, Hirsch (1975); Meyer e Rowan (1977); Zucker (1987); Scott, (1987); DiMaggio e Powell (1983) e Rowan (1982), afirmam que organizações formais, como associação de clientes, pressionam as organizações a adotarem estratégias que reflitam regras que são legitimadas por estas instituições.

O desenvolvimento estratégico neste período ocorreu através das estratégias emergentes (Mintzberg, e McHugh, 1985), ou seja, surgiram de mudanças não planejadas.

No campo organizacional, os elementos que influenciaram as atividades estão inseridos somente na dimensão técnico-econômica: os clientes privados em potencial e os concorrentes, Figura 5.21.

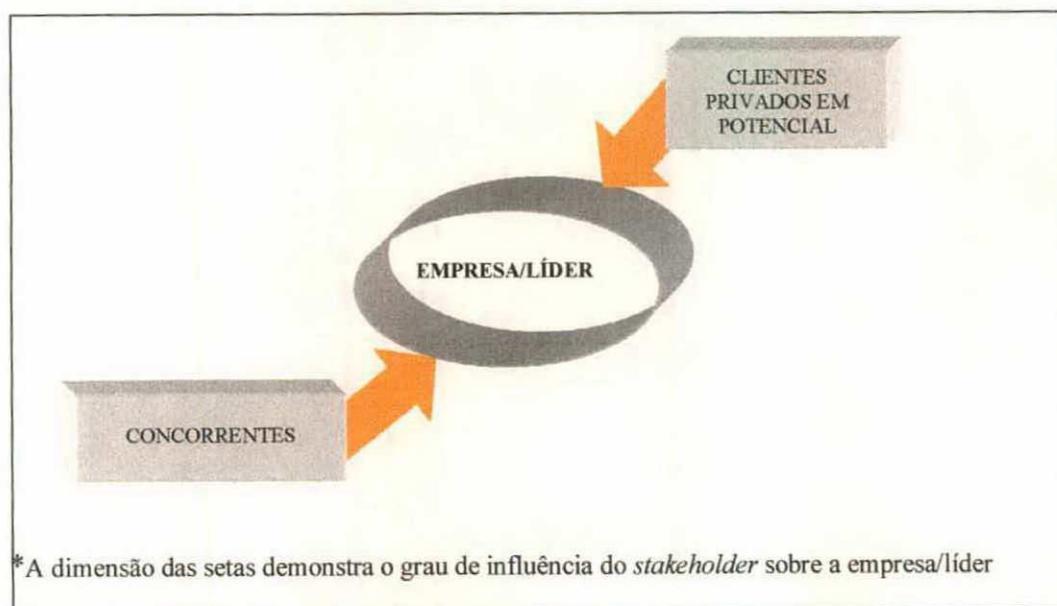


Figura 5.21: *Stakeholders** do Período Estratégico 4- Busca da competitividade (1995-1996)
Fonte: Pesquisa do autor (1996)

¹⁰³ Ver Hinks et al. (1997).

¹⁰⁴ Ver DiMaggio e Powell (1983).

Quadro 5.20 – Resumo do ambiente geral, específico, subjetivo, eventos e estratégias do período estratégico 4

Período	Ambiente Geral	Ambiente Específico	Ambiente Subjetivo	Evento	Estratégia
1995	Escassez de financiamentos a longo prazo. Saída é o autofinanciamento através de preço fechado ou preço de custo. Mercado centrado na classe média ou alta e muito competitivo.	Começa a se esgotar o mercado de construção de edifícios nas praias.	Plano Real provoca grandes mudanças na ICCSE. O mercado exige mais qualidade nas obras. Aumenta a competitividade do setor. O cliente mudou a forma de comprar. A mão-de-obra de Florianópolis deve ser treinada para que o setor tenha desenvolvimento. Maior preocupação com a melhoria dos processos produtivos. A empresa precisa investir em tecnologia.	Aperfeiçoamento dos processos produtivos. Constrói Os Edifícios Porto do Sol, Porto Príncipe, Victoria Palace e Golden Park. E os Residenciais Vereda do Sol e Mont Clair	Estratégia de negócio (Bourgeois, 1980) – reformulação dos processos produtivos
1996	Retomada dos créditos imobiliários. Aumento do poder de compra da classe baixa renda. Aumento da competitividade	O setor de edificações, com a crise da Encol iniciada em 1996 e a elevação dos juros, ficou prejudicado e criou-se uma crise de credibilidade.			

5.3.3 MODELO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA DO GRUPO MAGNO MARTINS

Como é proposta deste trabalho, desenvolveu-se um modelo de formulação de estratégias baseado na análise histórica da organização estudada.

Tem-se a convicção de que adotar modelos de estudo dos processos de mudança de outros países, e existem vários na literatura, criaria um viés muito grande nas conclusões de cada caso, e por último, no modelo agregando todos eles.

Por isto, não utilizou-se modelos teóricos a priori, mas criou-se um modelo de adaptação estratégica de empresas inseridas em um ambiente turbulento e com forte influência governamental, como é a característica do ambiente das empresas pesquisadas neste estudo (ver Capítulo IV).

Na organização estudada, observou-se claramente a centralização das decisões no líder, pois as decisões passaram invariavelmente por ele, desde sua fundação, em 1982, até 1996¹⁰⁵.

Considerou-se, portanto, o líder como o responsável pela formulação das estratégias da empresa. E nesse processo de formulação estratégica, ele deixou claro, durante o estudo feito, que oito foram os principais stakeholders: os clientes privados em potencial, os clientes públicos estadual e municipal, empresa PPCL, os concorrentes, os fornecedores, o governo federal, o governo municipal e as instituições financiadoras.

Os clientes privados em potencial exerceram influência decisiva na maioria das ações do líder da empresa. Este stakeholder apareceu com destaque em todos os períodos estratégicos da pesquisa feita na empresa. O líder da organização preocupou-se, em toda a história organizacional, em analisar ambiente buscando clientes em potencial ou tentando satisfazer clientes existentes. Fez isto, quando iniciou suas atividades na cidade de Florianópolis e continua a fazer até hoje

Os clientes públicos estaduais e municipais foram importantes no segundo período, quando a empresa entrou no segmento de obras públicas, em 1987 e, posteriormente, saiu dele, em 1990.

A PPCL influenciou na constituição da Emecon e na sua condução, até a cisão, em 1993, mesmo que tenham participado do processo de adaptação, no sentido de respaldar as decisões do líder da empresa.

Os concorrentes também tiveram papel importante, nos quatro períodos estratégicos, como influenciadores das ações da empresa, através de processo de isomorfismo institucional

¹⁰⁵ Ano em que encerrou esta pesquisa

mimético, mas também como parceiros em empreendimentos construídos pela mesma. Eles destacaram-se porque a empresa definiu suas estratégias, na maioria das vezes, através do isomorfismo institucional mimético.

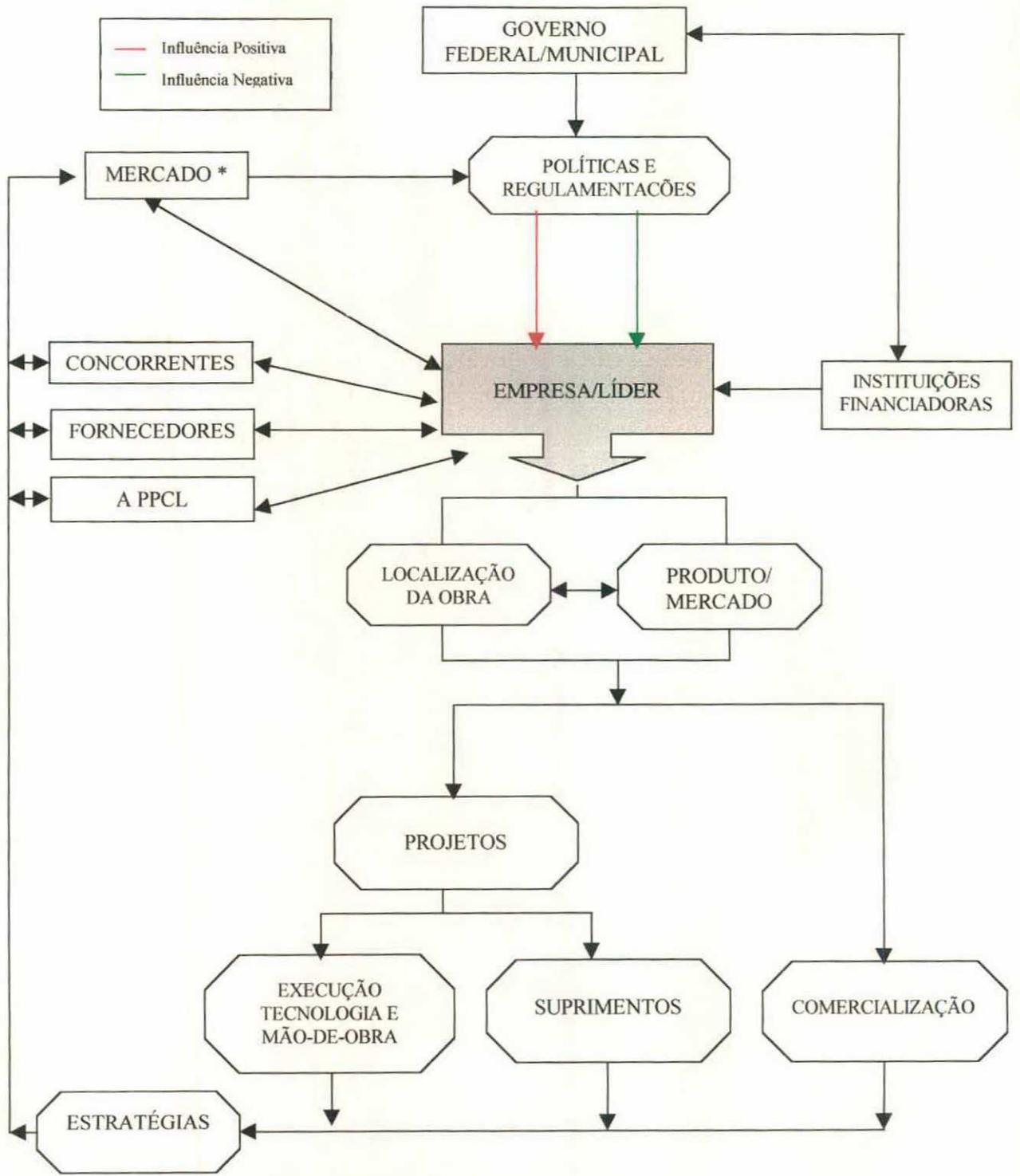
Os fornecedores apareceram no primeiro e no terceiro períodos estratégicos. No primeiro como desencadeadores da primeira crise da empresa, devido ao ágio que começaram a cobrar de seus produtos. No terceiro, quando a EEL percebeu que não podia contar com aqueles que existiam no mercado, pois seus produtos eram de baixa qualidade, para construir os seus empreendimentos. Os fornecedores, diretamente ou indiretamente, conduziram a empresa na busca da competitividade no seu setor.

O governo teve papel importante dentro do processo de adaptação estratégica do Grupo Magno Martins. Desde o primeiro até o terceiro período estratégico, ele influenciou o líder na tomada de decisão, impondo restrições ao sucesso desta. Com isto, ele gerava instabilidade através de políticas econômicas que influenciavam indiretamente a ICCSE ou através de regulamentação diretamente na indústria. A interferência do governo, ocorreu, principalmente, quando implantou os planos econômicos para ajustar a economia brasileira. Em virtude da ICC, como um todo, depender muito de variáveis macroeconômicas, eles repercutiram, sobre maneira, nas ações organizacionais, tanto na dimensão técnico-econômica, quanto na institucional. Estas variações econômicas dificultaram muito o processo de adaptação da empresa.

Outro stakeholder importante foram as instituições financiadoras, que aparecem em três períodos. Os dois primeiros como impulsionadores dos negócios da empresa, liberando recursos financeiros. Isto proporcionou o impulso para transformar a empresa numa das primeiras no mercado de Florianópolis. No terceiro, também como fonte de restrição, suspendendo os financiamentos, sendo que, neste período, foi um dos elementos que ajudou a desencadear um período de crise na empresa.

Como aconteceu no estudo da Sociedade Anônima Indústrias Chapecó (SAIC), feito por Cunha (1996), e naqueles integrantes desta pesquisa, Grupo Almeida Pedroso e da Planel Engenharia e Construções Ltda, as grandes decisões do Grupo Magno Martins aconteceram dentro do problema empreendedor (*entrepreneurial problem*), no ciclo adaptado de Miles e Snow (1978). Este problema, adaptado para a ICCSE, resolve as questões do domínio produto/mercado e a localização da obra (terreno). Uma vez tomadas estas decisões, em nível estratégico, a empresa parte para definir o projeto e suas peculiaridades. Posteriormente, as decisões agrupam-se em três categorias: execução, tecnologia e mão-de-obra, suprimentos e comercialização¹⁰⁶.

¹⁰⁶ Para maiores detalhes, ver os casos da Planel Engenharia e Construções Ltda e do Grupo Almeida Pedroso.



* O mercado considera os stakeholders clientes privados e clientes públicos.

Figura 5.22– Modelo de formulação estratégica do Grupo Magno Martins, em ambiente turbulento e com forte influência governamental

Fonte: Pesquisa do Autor (1996)*

5.3.4 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO GRUPO MAGNO MARTINS

Período estratégico 1

No início deste período, a estratégia dominante era atuar no nicho de edifícios residenciais, nas proximidades da UFSC para classe média no regime de incorporação, com financiamentos do SFH, denominada de *gestalt strategy*. Surgem os desencadeadores da inércia: os clientes privados, a PPCL, as instituições financeiras, os concorrentes e o governo municipal. Com o passar do tempo, ocorreram mudança no ambiente objetivo, desde sua fundação em 1982, passando pela recessão da economia em 1984, até chegar-se a crise profunda em 1986. Neste ano começa a ocorrer o que os autores chamam de período de fomento, onde surgiram os desencadeadores da mudança: o governo federal, os clientes privados e os fornecedores. Também pode-se considerar neste grupo, a baixa performance da organização. Aproxima-se um período onde uma nova estratégia dominante tomou lugar: buscar novos mercados.

Período estratégico 2

No início deste período, a estratégia dominante era atuar no core business, mas também no segmento de condomínios na praia, edifícios comerciais com financiamentos do SFH e obras públicas. Surgem os desencadeadores da inércia: clientes privados, concorrentes e instituições financiadoras. Com o passar do tempo, ocorreram mudança no ambiente objetivo,. Começaram a diminuir os financiamentos, em 1988; e a crise instaurou-se com o Plano Collor, em 1990. Neste ano começa a ocorrer, o que os autores chamam de período de fomento, onde surgiram os desencadeadores da mudança: o governo federal, os clientes públicos estadual e municipal e as instituições financiadoras. Também pode-se considerar neste grupo, a baixa performance da organização devido a ineficiência de seu negócio essencial (*core business*). Aproxima-se um período onde uma nova estratégia dominante tomou lugar: Reposicionamento organizacional.

Período estratégico 3

No início deste período, a estratégia dominante era atuar no seu novo core business: edifícios residenciais nas proximidades da UFSC, no centro da cidade e nas praias, no regime de incorporação. Os clientes privados, a concorrência e os fornecedores atuaram como desencadeador da inércia. Mas começam a surgir modificações no ambiente. Continua a situação dos

financiamentos iniciada em 1990. Melhora um pouco a situação da ICCSE, em 1993, mas o Plano Real em 1994 e a busca das empresas pela busca da competitividade e produtividade por exigência do mercado, em 1995, alteram muito as regras do mercado, gerando um período de fomento, onde surgiram os desencadeadores da mudança: o governo federal e os clientes privados. Aproxima-se um período onde uma nova estratégia dominante tomou lugar: A busca da competitividade.

Período estratégico 4

No início deste período, a estratégia dominante está sendo a reestruturação dos processos produtivos do seu novo negócio essencial (*core business*). Surgem os desencadeadores da inércia: os clientes privados e os concorrentes. A empresa, atualmente, continua sua reestruturação operacional.

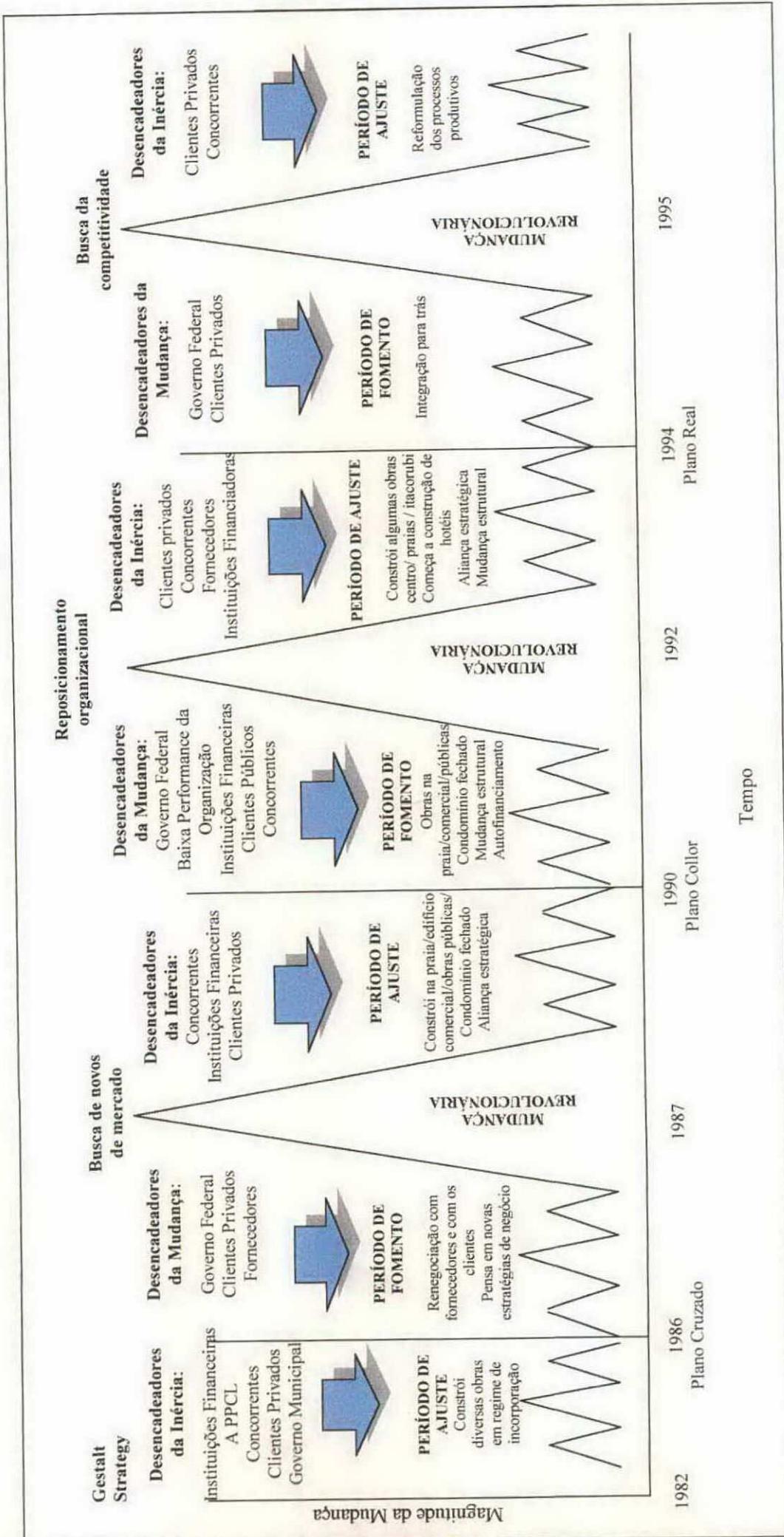


Figura 5.23 – Processo de Adaptação Estratégica do Grupo Magno Martins
Fonte: Adaptado de Tushman e Romanelli (1985)

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tendo como referencial os objetivos definidos no início do estudo (item 1.3), este capítulo expõe as conclusões e apresenta recomendações para realização de trabalhos futuros.

Como discorrido ao longo de todo o capítulo II (metodologia) e também do capítulo III (revisão bibliográfica), o estudo sobre o processo de adaptação estratégica na ICCSE, buscou preencher um lacuna existente na pesquisa desta Indústria, qual seja, de estudar e analisar, através de um estudo longitudinal, como as variáveis ambientais influenciam a percepção dos principais dirigentes das organizações, quando estes formulam suas estratégias.

Para tanto, o estudo descreveu o processo de adaptação estratégica, identificou as mudanças estratégicas e investigou sua natureza e sua magnitude. Este processo será esclarecido abaixo, mostrando suas principais características.

6.1 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DE TRÊS EMPRESAS DA ICCSE EM FLORIANÓPOLIS

Nesta pesquisa, a adaptação estratégica organizacional das três empresas estudadas corroborou com o modelo de Thusman e Romanelli (1985), no qual explica ser o processo de transformação organizacional um fenômeno que caracteriza-se por períodos de mudança revolucionária intercambiado com períodos de mudanças incrementais.

Este processo apresentou características marcantes, tais como:

1. A difusão de novas estratégias, emergiram continuamente, ocorrendo de forma revolucionária, durante curtos períodos de divergência, intercaladas por mudanças incrementais, durante longos períodos de convergência¹⁰⁷;

2. As mudanças revolucionárias ocorreram em número de três, em intervalos curtos de tempo. A primeira ocorreu entre 1985 a 1987, devido a crise que abateu-se na ICC ou

¹⁰⁷ períodos convergentes e divergentes, são termos emprestados de Miller e Friesen (1980).

aos reflexos do Plano Cruzado. A segunda, foi em 1992, devido a implantação do Plano Collor. O último, entre 1995 e 1996, logo após a implantação do Plano Real. Os períodos entre estas mudanças revolucionárias, foram ocasiões em que as mudanças estratégicas incrementais predominaram;

3. As mudanças estratégicas revolucionárias constituíram-se de estratégias corporativas de diversificação concêntrica e de desenvolvimento de mercado e de estratégias de negócio com modificações nos melhoramento dos processos produtivos;

4. Os Planos Econômicos anunciados, em 1986, 1990 e 1994, foram fatores relevantes do ambiente objetivo para as empresas experimentarem mudanças revolucionárias. Os processos de mudança revolucionária foram precedidos por períodos longos de reconhecimento, chamados por Tushman e Romanelli (1985), de períodos de fomento;

5. As principais mudanças estratégicas evolucionárias foram em dois níveis: corporativas e de negócio. As corporativas foram de desenvolvimento de mercado, de diversificação vertical para frente e para trás e concêntrica; as de negócio: autofinanciamento e mudanças na estrutura.

6. A estratégia de nicho foi predominante no início da história das empresas, pois garantia clientes e recursos para o desenvolvimento de suas atividades. A partir da percepção da escassez destes, a busca pelo desenvolvimento de mercado aumentou;

7. A adaptação estratégica foi um processo de duas mãos (*two-way*), onde a organização, em determinados momentos, influenciou o ambiente, e em outros, foi influenciada por ele. Tanto o determinismo como o voluntarismo ambiental explicaram o processo de adaptação estratégica;

8. A estrutura seguiu a estratégia quatro vezes, sendo que três em uma mesma empresa, quando as mudanças revolucionárias foram seguidas de modificações na estrutura organizacional. A estratégia seguiu a estrutura, duas vezes, em duas empresas diferentes. Quando as coalizões dominantes prepararam suas estruturas para implementar mudanças revolucionárias;

9. A grande dependência dos recursos advindos das instituições financiadoras, fez com que as estratégias fossem de manutenção do seu negócio essencial (*core business*). Somente quando os recursos começaram a ficar escassos, as empresas procuraram implantar estratégias de reestruturação de seus negócios;

10. No ambiente institucional, o isomorfismo mimético e o coercivo foram fatores importantes para explicar a formulação de algumas estratégias. Eles conseguiram explicar porque alguns modelos estratégicos do setor são adotados por outras empresas;

11. O conceito de ambiente percebido (Weick, 1973), domínio selecionado (Thompson, 1967) e ambiente relevante (Lawrence e Lorsch, 1967) foi de suma importância, tanto no modelo de formulação estratégica anteriormente proposto, bem como

no processo de adaptação estratégica. A diferença de percepção do ambiente, pela coalizão dominante, explicou porque as estratégias implementadas por cada uma das empresas, muitas vezes, não coincidiram no tempo;

Para responder quais foram as condições nas quais a mudança ocorreu, ou seja, que fatores contextuais internos e externos influenciaram as mudanças, construiu-se um modelo de formulação das estratégias, descrito abaixo, a partir das entrevistas com a coalizão dominante das empresas estudadas, ao longo de um período de 15 anos.

6.2 MODELO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE TRÊS EMPRESAS DA ICCSE DE FLORIANÓPOLIS

No estudo feito em três empresas da ICC-SE, na cidade de Florianópolis, não se procurou definir antecipadamente uma teoria que o embasasse, mas sim, decidiu-se teorizar o processo de adaptação estratégica à medida que ele fosse descrito. Isto permitiu que os resultados alcançados descrevessem melhor a realidade vivida pelas empresas. Ao mesmo tempo, o próprio modelo de formulação das estratégias pôde ser construído refletindo esta realidade.

Não se pretende, inicialmente, generalizar estas proposições para o setor como um todo, tanto para a cidade de Florianópolis, quanto para o Brasil. A intenção inicial é construir uma teoria substantiva¹⁰⁸.

Proposições do modelo:

1. Observa-se que o processo de formulação das estratégias é embasado fortemente na figura da coalizão dominante, isto é, o poder centralizado. Sendo que este elemento sempre decidiu os rumos da organização em função de sua percepção do campo organizacional. A coalizão dominante, no processo de formulação das estratégias, foi restringida na sua capacidade cognitiva e em suas relações com o campo organizacional ou seu domínio de ação;

2. No processo de formulação das estratégias, o líder não agiu de uma forma articulada, mas sim, de maneira não planejada, sendo que as estratégias surgem, na sua grande maioria, de mudanças emergentes. Para gerenciar este processo, ele não preconcebeu estratégias, mas reconheceu e interveio quando necessário;

3. A estratégia de configuração é moldada, a partir de dois fatores situacionais: as competências essenciais da coalizão dominante (o líder) no negócio (*core business*) e seu estilo empreendedor;

4. O comportamento predominante do líder no processo de formulação das estratégias foi analista. As empresa procuraram desenvolver ações rotineiras e

¹⁰⁸ Estas teorias não têm a pretensão de alcançar um elevado grau de generalização. Elas são geradas em contextos específicos e estão relacionadas com um processo específico.

formalizadas em seu *core business* de fundação, e quando a instabilidade ambiental foi percebida, rapidamente desenvolveram novas estratégias;

5. O modo de tomada de decisão não pode ser caracterizado como empreendedor, adaptativo ou planejador (Mintzberg, 1973). Eles apareceram como uma união (*mix*) deles e dificilmente de forma pura;

6. O processo de adaptação foi influenciado tanto por elementos da dimensão técnico-econômica quanto da institucional. O elemento, da dimensão técnico-econômica, que teve participação mais destacada, foi os clientes privados em potencial. Outro importante elemento da dimensão técnico-econômica foi as instituições financiadoras. Elas foram decisivas, principalmente, na estratégia de configuração (*gestalt strategy*), pois garantiram a consolidação das empresas no mercado;

6. Os stakeholders fornecedores e as instituições de ensino e pesquisa não exerceram papel influenciador antes do Plano Real. Após a sua implantação, a importância destes elementos foi ressaltada, pois a competitividade começou a ser um pré requisito indispensável para atuação no mercado;

7. A dimensão institucional também teve participação destacada, sendo os governos federal, estadual e municipal, seus elementos mais importantes. Pode-se dizer que a construção de teorias na ICCSE, sem considerar o ambiente institucional como importante referencial no processo de adaptação estratégica perderia muito de seu caráter explicativo;

8. Os stakeholders da dimensão técnico-econômica e institucional variaram durante os diversos períodos estratégicos. A sua importância dependeu da percepção que o líder ou a coalização dominante tinha de sua influência na garantia do sucesso ou fracasso das mudanças a serem implementadas;

9. Outros elementos da dimensão técnico-econômica e institucional, que porventura pudessem ter aparecido no modelo, não o foram porque não ocorreu citação destes durante as entrevistas, mostrando que não tiveram influência na tomada de decisão da coalização dominante durante o processo de formulação das estratégias das empresas estudadas;

Outro aspecto importante estudado, contemplado os objetivos específicos, foi o posicionamento estratégico adotado pelas três empresas. Este comportamento organizacional (quadro 6.1) é explicado abaixo.

6.3 O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS TRÊS EMPRESAS DA ICCSE EM FLORIANÓPOLIS

Dentre as várias tipologias utilizadas para definir o comportamento estratégico das organizações, a que pareceu mais adaptável a este estudo foi a de Miles e Snow (1978). Esta tipologia trata as organizações a partir da perspectiva da escolha estratégica e

considera que elas interagem fortemente com o seu ambiente. Miles e Snow (1978) definem que o comportamento das organizações, em relação ao seu ambiente, podem ser de quatro tipos: prospectoras, analistas, reativas e defensivas.

Na pesquisa observou-se que o comportamento predominante das três empresas estudadas, no período de suas fundações, foi o defensivo, pois escolheram atuar em um nicho de mercado no qual tinham conhecimento. Depois de consolidadas no mercado, alternaram-se períodos de proatividade e de comportamento analista, sendo que a tipologia analista foi a que predominou. Na empresa Magno Martins este último foi o predominante até os dias de hoje.

Pode-se concluir que as empresas Magno Martins e Planel Engenharia e Construções Ltda têm como comportamento estratégico característico o analista, este predominante das empresas pequenas e médias da ICC-SE¹⁰⁹. Este comportamento caracteriza-se por empresas que não desenvolvem inovações no setor, mas estão constantemente observando os movimentos dos concorrentes e adaptando-se rapidamente ao ambiente.

A empresa Almeida Pedroso Engenharia e Construções Ltda já demonstrou um comportamento bem diferenciado das outras duas empresas estudadas. As suas iniciativas de comportamento estratégico próativo foram em maior quantidade ao longo de sua vida devido, fundamentalmente, a característica de administração de sua líder.

Muito embora procurou-se destacar a predominância de um determinado comportamento estratégico sobre outro, pode-se concluir que as organizações utilizaram-se das quatro tipologias de Miles e Snow (1978) para o desenvolvimento de seus negócios, comprovando que o processo de adaptação estratégica organizacional exige das empresas um constante aprendizado de como relacionar-se melhor com o ambiente organizacional.

¹⁰⁹ Ver estudo sendo realizado entre o Núcleo de Estudos, Pesquisas e Análise das Organizações (NEPAO) da Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de Passo Fundo (UPF) e o SINDUSCON PASSO FUNDO.

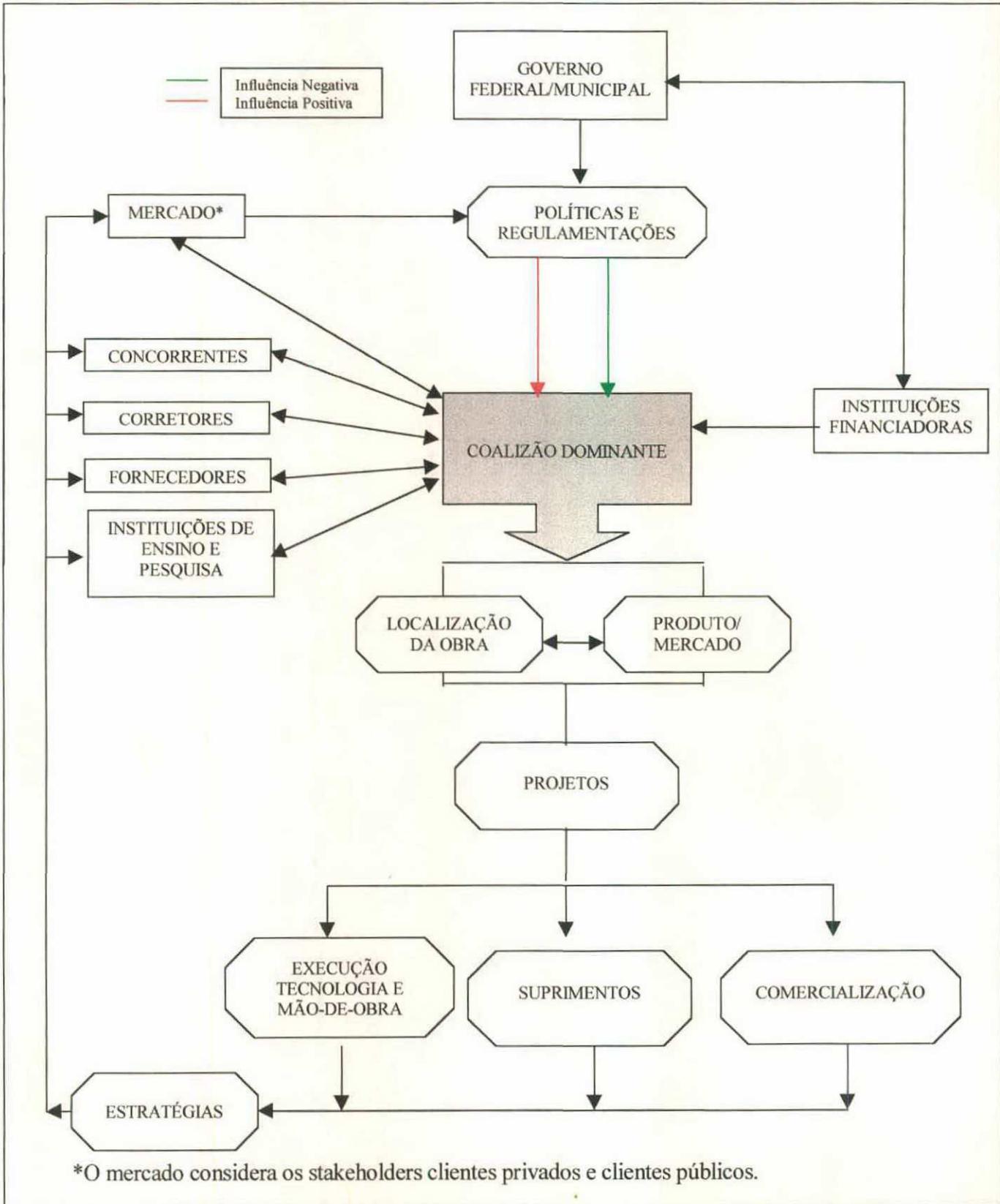


Figura 5.24– Modelo de formulação estratégica das três empresas estudadas, em ambiente turbulento e com forte influência governamental
 Fonte: Pesquisa do Autor (1996)*

Quadro 6.1 – Comportamento Estratégico das Empresas Estudadas.

	I Período	II Período	III Período	IV Período
ALMEIDA PEDROSO	Prospectora (1980) Defensiva (1980-1984)	Analista Defensiva (Não constrói hotel/praia)	Prospectora (APCCCL/Plano CASA) Defensiva (Não constrói praia)	Analista (Solução integrada /Blocaus)
PLANEL	Analista (1983) Defensiva (1983-1986)	Prospectora (praia/comercial/ Planimóveis/itajai) Analista (Concretel/ incorporações/ hotel)	Analista (incorporações) Defensiva (Gestalt Strategy Cond. fechado)	Analista (QT) Prospectora (Blocaus)
MAGNO MARTINS	Analista (1982) Defensiva (1982-1986)	Analista (praia/autofinanc.) Defensiva (Cond. fechado)	Prospectora (Gerente produto/ cliente) Analista (Hotel/integração p/ trás)	Analista (Reestruturação dos processos produtivos)

Fonte: Pesquisa do Autor (1996/1997).

6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa propôs-se a desenvolver um modelo de formulação estratégica de três empresas da ICC-SE, baseado na realidade dos fatos que ocorreram pela interpretação destes pelos atores organizacionais

Outro diferencial deste estudo, foi a utilização da pesquisa contextualista (Pettigrew, 1985), pois considerou-se o contexto como elemento importante no estudo do processo de adaptação estratégica. Não se procurou estudar este processo como composto de episódios estanques, mas sim, estudando minuciosamente seu contexto interno e externo no processo na formulação das estratégias em uma organização.

Para tanto utilizou a análise longitudinal e histórica para entender o processo de desenvolvimento das estratégias. Kimberly (1976) já afirmava que a pesquisa era muito estática e ahistórica, interpretando somente episódios estanque e perdendo a compreensão do contexto. Pettigrew (1985), na mesma linha de pensamento, afirmou que a análise longitudinal é mais interessante de ser utilizada quando se estudam os processos de mudanças estratégicas porque utiliza-se da linguagem do *tornando-se*, em vez do *sendo*.

O estudo da história ou da biografia das organizações fornece ao pesquisador ricos *insights* teóricos dentro do desenvolvimento organizacional. Um dos elementos importantes dentro desta abordagem histórica é que os pesquisadores escolhem focalizar o contexto para descrever o processo de adaptação estratégica organizacional.

Considera-se, como mais uma contribuição relevante deste estudo, principalmente pelo setor focalizado (ICCSE)¹¹⁰, o entendimento de como a coalizão dominante percebe o campo organizacional e responde a este contexto organizacional. Ao mesmo tempo, considera-se, a partir desta pesquisa, o início (*start*) para futuras discussões sobre o processo de pesquisa longitudinal e histórica dentro da ICCSE.

6.5 RECOMENDAÇÕES

O presente estudo possibilita um campo vasto de iniciativas de futuros trabalhos ligados a adaptação estratégica.

É importante considerar a possibilidade de que outros pesquisadores utilizem o modelo proposto para testar e construir novas proposições, e assim, tornar possível o objetivo maior que é de alcançar um modelo de formulação das estratégias para a ICCSE.

Outro aspecto a relevar para futuras pesquisas é agregar à pesquisa qualitativa, dados quantitativos que possam avaliar a efetividade da implantação de determinada

¹¹⁰ Pois as pesquisas feitas sobre mudanças estratégicas são *cross-sectorial*, fornecendo poucos detalhes quanto a natureza ou o contexto mais amplo dentro da qual as mudanças estratégicas ocorrem.

mudança estratégica em relação ao ambiente que envolve as empresas estudadas.

A realização de novos estudos multicaseos, em outros contextos, ou seja, em ambientes específicos diferentes do que foi estudado será de grande valia pois se testará, com maior consistência, às evidências aqui descritas, fornecendo padrões comparativos aos encontrados neste estudo.

Outra questão importante recomendada para desenvolvimentos de futuras pesquisas é a análise de outros possíveis stakeholders, que não apareceram neste estudo.

Por último, seria fundamental estudar as estratégias funcionais (marketing, finanças, produção, etc.). Esta pesquisa não explora as estratégias funcionais, muito importantes para determinação da vantagem competitiva organizacional.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ALVES, A. J. O Planejamento de Estudos Qualitativas em Educação. **Caderno de Estudo**. São Paulo, n. 77, p. 53-61, maio 1991.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- AUSTIN, J. E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. New York: The Free Press, 1990.
- AZEVEDO, J. M. **Identificação das Necessidades de Formação Profissional do Corretor de Imóveis a partir da Percepção dos Agentes do Mercado Imobiliário**. Dissertação de mestrado. Florianópolis: UFSC, 1997.
- BAER, W. - **A Economia Brasileira**. 4 ed. São Paulo: Nobel, 1996.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL, **Relatório Anual**, 1991.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL, **Relatório Anual**, 1994.
- BASTOS, E. C. L. Indústria da Construção Civil - O Governo Promete Pagar. In: **Conjuntura Econômica**, p.p. 80 -81, outubro de 1980.
- BETTS, M., OFORI, G. Strategic Planning for Competitive Advantage in Construction. **Construction Management and Economics**, v. 10, p. 511-532, 1992.
- BETTS, M., OFORI, G. Competitive Advantage in Construction: Reply. **Construction Management and Economics**, v. 11, p. 73-74, nov 1993.
- BETTS, M., OFORI, G. Strategic Planning for Competitive Advantage in Construction: the Institutions. **Construction Management and Economics**, v. 12, p. 203-217, 1994.
- BIGGART, N. W. The Creative-Destructive Process of Organizational Change: The Case of the Post Office. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, p. 410-426, 1977.
- BIRNBAUN, P. H. Political Strategies of Regulated Organizations as Function of Context and Fear. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 135-150, 1985.
- BLEEKE, J. Deregulation: Riding the Rapids. **Business Horizons**, v. 26, p. 15-25, 1983.
- BOEKER, W. The Permanence of Organizational Strategy. **Academy of Management Proceedings**, v. 48, p. 2-6, 1988.
- BOURGEOIS, L. J. Strategy and Environment: a Conceptual Integration. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 25-39, 1980
- BOURGEOIS, L. J., EISENHARDT, K. M. Strategic Decision Processes in High Velocity environments: Four Cases in the Microcomputer Industry. **Management Science**, v. 34, p. 816-835, 1988.

- BOWDITCH, J. I., BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **Comissão e Economia e Estatística**. Setor da Construção Civil no Plano Real: Análise e Perspectivas, 1994.
- CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **Comissão e Economia e Estatística**. Setor da Construção Civil no Plano Real: Análise e Perspectivas, 1995.
- CENTRO DE TECNOLOGIA EM EDIFICAÇÕES - CTE. **Sistema de Gestão da Qualidade para Empresas Construtoras**, 1994.
- CHAFFEE, E. E. Three Models of Strategy. **Academy of Management Review**, v.10, p. 89-98, 1985.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Strategic Adaptation to Deregulation: **Journal of Organizational Change Management**, v. 4, n. 1, p. 22-32, 1991.
- 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.565-596, 1987.
- COSMO FILHO, S. e LUCENA, F. O. Qualidade no Suprimento Físico da Construção Civil. **Anais**. XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, Gramado-RS, 1997.
- CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação Estratégica em Ambiente Turbulento**. Florianópolis, 1996. Tese para Concurso de Professor Titular - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina,
- DiMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v.48, p. 147-160, 1983.
- _____. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: POWELL, W. W., DiMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- DUNBAR, R. L. M., WASILEWSKI, N. Regulating External Threats in the Cigarette Industry. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 540-559, 1985.
- DUTTON, J. E., DUNCAN, R. B. The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis. **Strategic Management Journal**, v. 8, p. 279-295, 1987.
- EISENHARDT, K. M. Agency -and Institutional - Theory Explanations; the Case of Retail Sale Compensation. **Academy or Management Journal**, v. 31, p. 488-511, 1988.

- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EXAME - **Alforria em Prestações**. Seção: Dinheiro, São Paulo: Ed. Abril, Abril, 1996;
- _____. - **O Setor de Construção Encontrou seu Caminho**. Seção: Opinião Trevisan, São Paulo: Ed. Abril, n. 107, Janeiro, 1997.
- FARAH, M. F. S. **Gia, Processo de Trabalho e Construção Habitacional**. São Paulo, 1992. Tese - Programa de Pós-Graduação do Departamento de Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.
- _____. - **Estratégias Empresariais e Mudanças no Processo de Trabalho na Construção Habitacional no Brasil**. ENTAC - Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído. São Paulo, p. 581-590, 1993.
- FECAMP - **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - Competitividade do Complexo dos Materiais de Construção**. Campinas, FECAMP, 1993.
- FELLOWS, R. F. Competitive Advantage in Construction: Comment. **Construction Management and Economics**, v. 11, p. 71-72, 1993.
- FORMOSO, C. **Um Perfil da Construção Civil no Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Norie -Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1995.
- FREEMAN, R. E; REED, D.L. Stockholder and Stakeholders: a New Perspective on Corporate Governance. **California Management Review**, p. 88 -103. Spring, 1983.
- FRIEDMAN, W. **Construction Marketing and Strategic Planning**. United States: McGraw-Hill, 1984.
- FRIESEN, P. H., MILLER, D. A Mathematical Model of the Adaptive Behavior of Organizations. **Journal of Management Studies**, v. 23, p. 1-25, 1986.
- FOMBRUN, C. J. e ZALAC, E. J. Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification. **Academy of Management Journal**, n.30, pp. 33-50, 1987.
- GAZETA MERCANTIL. **Balço Anual**, 1981.
- _____. **Editoria de Construção**. Abril, 1990.
- _____. **Editoria de Construção**. Agosto, 1991^a
- _____. **Editoria de Construção**. Novembro, 1991b.
- GIDDENS, A. **Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis**. Berkeley: University of California Press, 1979.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Estudo**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GINSBERG, A. Measuring and Modelling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and Empirical Directions. **Strategic Management Journal**, v.9, p. 11-15, 1988.

- GINSBERG, A., GRANT, J. H. Research on Strategic Change: Theoretical and Methodological Issues. **Academy of Management Proceedings**, v.45, n. 1, p. 11-15, 1985.
- GLASER, B. G., STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.
- GOES, J. B., MEYER, A. D. Patterns of Strategic Change, Environmental Change and Performance: A Longitudinal Study of California Hospitals. **Academy of Management Proceedings**, v. 50, p. 85-89, 1990.
- GREENWOOD, R., HININGS, C. R. Organization Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change. **Organization Studies**, v. 9, n. 3. p. 293-316, 1988.
- GROSS, J. G. Codes, Standards, and Institutions - Pressures for Change. **Journal of Professional Issues in Engineering Education and Partice**, v. 112, n. 2, p. 75- 87, april 1991.
- GUS, M. Um Modelo para a Gestão da Qualidade na Etapa de Projeto. In: **Gestão da Qualidade na Construção Civil: Métodos e Ferramentas para a Qualidade e Produtividade na Construção Civil**. Programa da Qualidade e Produtividade da Construção Civil no Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 29-57, 1997.
- HALL, R. H. **Organizações Estruturas e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda., 1984.
- _____. Desarrolos Recientes en Teoria Organizacional: Una Revision. **Ciência y Sociedad**, v. 15, n. 4, p.376-411, octubre-diciembre 1990.
- HALLIDAY, T. L. Declarações de Objetivos e Legitimação Organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 25, n. 1, p. 25-34, nov 1990.
- HAMBRICK, D. C., SCHECTER, S. M. Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units. **Academy of Management Journal**, v. 26, p. 231-248, 1983.
- HAMBRICK, D.C., MASON, P.A. Upper Echelons:the Organization as a Reflection of its Top Manager. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p.193-206,1984.
- HAMBRICK, D.C., GELETKANYCZ, M. A. e FREDERICKSON, J. W. Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of its Determinants. **Strategic Management Journal**, v.14, n.6, p. 401-418, 1993.
- HAMPTON, D. **Administração Contemporânea**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HANNAN, M., FREEMAN, J. Structural Inertia and Organizational Change. **American Sociological Review**, v. 49, p. 149-164, 1984.
- _____. **Organizational Ecology**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989.
- HARRIGAN, K. R. The Effect of Exit Barriers Upon Strategic Flexibility. **Strategic Mangement Journal**, v. 1, p. 165-176, 1980.

- _____. Vertical Integration and Corporate Strategy. **Academy of Management Journal**, v. 28, p. 397-425, 1985.
- HENSEY, M. Essential Success Factors for Strategic Planning. **Journal of Management in Engineering**, v. 7, n. 2, p. 167-177, abril 1991.
- HINKS, J., SANTOS, A. e ISATTO, E. L. Benchmarking: uma Ferramenta para Aumentar a Competitividade na Construção Civil. **Programa de Qualidade e Produtividade da Construção Civil no RS**, abril 1997.
- HIRSCH, P. M. Organizational Effectiveness and the Institutional Environment. **Administrative Science Quarterly**, v.20, p. 327-344, 1975.
- HOFER, C. W. e SCHENDEL, D. E. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. St. Paul, MN: West Publishing Co, 1978.
- JAVIDAN, M., MURRAY, A., RESCHENTHALER, G. Strategic Change: The Search for New Equilibria. **Journal of Organizational Strategic Change Management**, v. 3, n. 3, p. 59-76, 1990.
- JENNINGS, D. F., SEAMAN, S. L. High and Low Levels of Organizational Adaptation: An Empirical Analysis of Strategy, Structure, and Performance. **Strategic Management Journal**, v.15, p. 459-475, 1994.
- JOHNSON, G. - **Managing Strategic Change - Strategy, Culture and Action**. Long Range Planning. V. 25, Fev., 1992.
- KANTER, R. M. **The Change Master**. New York: Simon and Schuster, 1983.
- KECK, S. L., TUSHMAN, M. L. Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1314-1344, 1993.
- KIMBERLY, J. R. Issues in the Design of Longitudinal Organizational Research. **Sociological Methods e Research**, v. 4, n. 3, p. 321-347, 1976.
- KOSKELA, L. - **Application of the New Production Philosophy to Construction**. Center of Integrated Facility Engineering (CIFE), Stanford University, Technical Report, n. 72, Ago., 1992;
- KOTTER, J. P. **A Escolha de Estratégias para Mudança**. São Paulo: Nova Cultural, 1978.
- LANSLEY, P. R. Corporate Strategy and Survival in the UK Construction Industry. **Construction Management and Economics**, v. 5, p. 141-155, 1987.
- LANSLEY, P. R. Analysing Construction Organizations.. **Construction Management and Economics**, v. 12, p. 337-348, 1994.
- LANSLEY, P. R., RIDDICK, J. The Implications of Small Group Interactions for Understanding Aspects of Organizational Culture. **Construction Management and Economics**, v. 9, p. 219-229, 1991.

- LAWRENCE, P.; LORSCH, J. - **Organization and Environment**. Boston: Harvard University Press, 1967.
- LAWRENCE, P.; DYER, D.. - **Toward a Theory of Organizational and Industrial Adaptation**. Working Paper, Graduate School of Business Administration Harvard University, 1983.
- LEWIS, J. **Alianças Estratégicas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1992.
- LINCOLN, Y. S., GUBA, E. G. **Naturalistic Inquiry**. Beverly Hills, Sage Publications, 1985.
- LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudos em Educação: Abordagens Qualitativas**. S. Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.
- MARTIGNAGO, G. **Mudanças Estratégicas na Indústria da Construção Civil - Setor de Edificações**. Florianópolis, Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 1998.
- MELLO, R. B. **Estudo da Mudança Estratégica Organizacional em Pequenas Empresas de Construção de Edificações: um Caso em Florianópolis**. Dissertação de mestrado. Florianópolis: UFSC, 1997.
- MELLO, R. *et al.* - **Análise da Indústria de Construção de Edificações e Elaboração de Estratégias Competitivas**. Anais do XVI ENEGEP, 1996;
- MEYER, J. W., ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, n. 3, p. 340-363, 1977.
- MEYER, J. W., SCOTT, W. R. **Organizational Environments**. Beverly Hills, California: Sage, 1983.
- MILES, R. H. **Macro Organizational Behavior**. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.
- MILES, R. H., CAMERON, K. S. **Coffin Nails an Corporate Strategies**. New Jersey: Prentice Hall inc, Englewood Cliffs, 1982.
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: A Source Book of New Methods**. Bervely Hills, C. A.: Sage, 1984.
- MILES, R. E., SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.
- MILLER, D., FRIESEN, P. Momentum and Revolution in Organizational Adaptation. **Academic of Management Journal**, v. 23, n. 4, p. 591-614, 1980.
- _____. The Longitudinal Analysis if Organizations: A Methodological Perspective. **Management Science**, v. 28, n. 9, p. 1013-1033, set 1982.
- _____. Stratey-making and Environment: a Third Link. **Strategic Management Journal**, v. 4, p. 221-235, 1983.
- MINAYO, M. C. S. **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.
- _____. Patterns of Strategy Formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, may 1978.
- _____. An Emerging Strategy of "Direct" Research. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 582-589, december 1979.
- _____. The Strategy Concept: Five P's for Strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987a.
- _____. Crafting Strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, p. 66-75; 1987b.
- _____. Opening up the Definition of Strategy. In: Quinn, J. B., Mintzberg, H., James, R. M. (Eds.). **The Strategy Process**. Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 13-20, 1988.
- MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. **Academy of Management Journal**, v.25, p. 465-499, 1982.
- MINTZBERG, H., McHUGH, A. Strategy Formation in an Adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 160-197. 1985.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; JAMES, R. M. **The Strategy Process**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.
- MIZRUCHI, M. S., STEARNS, L. B. A Longitudinal Study of the Formation of Interlocking Directorates. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, p. 194-210, 1988.
- MORRISON, P. Managing Change in the Midst of Economic Uncertainty. **Journal of Management in Engineering**, v. 5, n. 2, p. 192-202, april 1989.
- NACHIMIAS, D. & NACHIMIAS, C. **Research Methods in Social Science**. New York: St. Martin's Press; 3rd. Edition, 1987.
- NAM, C. H., TATUM, C. B. Toward Understanding of Product Innovation Process in Construction. **Journal of Construction engineering and Management**, v. 115, n. 4, p. 517-534, 1989.
- NIELSEN, R. P. Cooperative Strategy. **Strategic Management Review**, v. 9, p. 475-492, 1988.
- OFORI, G. Formulating a Long-term Strategy for Developing the Construction Industry of Singapore. **Construction Management and Economics**, v. 12, p. 219-231, 1994.
- OLIVER, C. The Collective Strategy Framework: na Application to Competing Predictions of Isomorphism. **Administrative Science Quarterly**, v.33, p. 543-561, 1988.
- ORSSATTO, Carlos H. **Mudança Estratégica organizacional: Um Caso na Agroindústria Catarinense**. Florianópolis., Dissertação de Mestrado, Florianópolis: UFSC, 1995.

- ORSSATTO, C. H., CUNHA, C. J. C. A. **Mudança Estratégica Organizacional: O Caso da S/A Indústria e Comércio Chapecó.** *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, v.1, n. 10, p. 193-214, 1995.
- PAINÉ, F. T., ANDERSON, C. R. Contingencies Affecting Strategy Formulation and Effectiveness: An Empirical Study. *The Journal of Management Studies*, v. 14, p. 147-158, may 1977.
- PALÁCIOS, V. H. **Gerenciamento do Setor de Suprimentos em Empresas de Construção de Pequeno Porte: Uma Resposta para Seu Desenvolvimento.** Dissertação de mestrado. Porto Alegre: UFRGS, 1994.
- PATTON, M. **Qualitative Evaluation Methods.** Beverly Hills, California: Sage Publ., 1986.
- PETERS, J. P. e TSENG, S. **Managing Strategic Change in Hospitals.** Chicago: American Hospital Publishing, Inc, 1983.
- PETTIGREW, A. Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice. In: LAWLER III, E. E. et al. (Eds.). **Doing Research that is Useful in Theory and Practice.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- _____. Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.
- _____ et al. **The Management of Strategic Change.** Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- PETTIGREW, A. ROSENFELD, R. WHIPP, R. Culture and Competitiveness: Evidence from Two Mature UK Industries. *Journal of Management Studies*. v. 26, n. 6, nov. 1989.
- PETTIGREW, A., WHIPP, R. **Managing Change for Competitive Success.** Oxford: Blackwell Publishers Ltd. 1991.
- PFEFFER, J., SALANCIK, K G R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective.** New York: Harper and Row. 1978.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986;
- PROCHNIK, V. **O Macrocomplexo da Construção Civil.** Rio de Janeiro: UFRJ, Instituto de Economia Industrial, texto para discussão, n. 107, jan/1987.
- ROSSETTO, C. R.; CUNHA, C. J. C. **Adaptação Estratégica Organizacional: A Busca de uma Síntese.** Florianópolis, novembro de 1995. Texto para discussão (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Núcleo de Estudos Estratégicos, Departamento de engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- ROSSETTO, C. R.; CUNHA, C. J. C.; ORSSATTO, C. H.; MARTIGNAGO, G. Os Stakeholders e a Construção Civil. In; ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO (1995: Rio de Janeiro). *Anais*. Rio de Janeiro: UFRJ., v. 1, p. 223-228, 1995

- ROWAN, B. Organization Structure and the Institutional Environment: The Case of Public Schools. **Administrative Science Quarterly**, v.27, n. 1, p. 259-279, 1982.
- SCHENDEL, D. E. e HOFER, C. W. **Strategy Management: A New View of Business Policy and Planning**. Boston: Little, Brown & Co, 1979.
- SENAI. DN. - **Estudo Setorial da Construção Civil: Características Estruturais do Setor**. Rio de Janeiro, 1995.
- SCOTT, W. R. **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981.
- _____. The Adolescence of Institutional Theory. **Administrative Science Quarterly**, v.32, p. 493-511, 1987.
- SCOTT, W. R., MEYER, J. The Organization of Societal Sectors. In: MEYER, J., SCOTT, W. R. (eds). **Organizational Environments.**: Beverly Hills, CA: Sage,1983.
- SNOW, C.C.. The Role of Managerial Perceptions in Organizational Adaptation: na Exploratory Study. **Proceedings of Annual Meeting of Academy of Management**, 1976.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Estudo nas Relações Sociais**. 2ed. São Paulo: E.P.V.-EDUSP, 1987.
- SHIRAZI, B.; LANGFORD, D. A.; ROWLINSON, S. M.. Organizational Structures in the Construction Industry. **Construction Management and Economics**, v.14, p. 199-212, 1996.
- SHRIVASTAVA, P., MITROFF, I. I. Enhancing Organizational Research Utilization: the Role of Decision Makers' Assumptions. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 18-26, 1984.
- SMITH, K. G., GRIMM, C. M. Environmental Variation, Strategic Change, and Firm Performance: A Study of Railroad Deregulation. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 363-376, 1987.
- STONER, J. A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- TATUM, C. B. Technology and Competitive Advantage in Civil Engineering. **Journal of Professional Issues in Engineering**, v. 114, n. 3, p. 256-264, july 1988.
- _____. Organizing to Increase Innovation in Construction Firms. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 115, n. 4, p. 602-617, december 1989.
- THIOLLENT, M. **Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária**. 4a. edição. São Paulo: Livraria Editora Polis Ltda, 1985.
- THOMPSON, J. D. **Organizations in Action**. New York: McGraw-Hill. 1967.
- TOPPING, S. **Strategic Change in One Organization: A Longitudinal Study of the Patterns and Periods of Change**. Tese de Doutorado, University of Alabama at Birmingham, 1991.

- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Estudo em Ciências Sociais: A Estudo Qualitativa em Educação**. S. Paulo: Ed. Atlas, 1992.
- TUSHMAN, M. L., ANDERSON, P. Technological Discontinuities and Organizational Environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, p. 439-465, 1986.
- TUSHMAN, M. L., ROMANELLI, E. Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. In: STAW, B. M., CUMMINGS, L. L. (Eds.). **Research in Organizational Behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1985.
- TUSHMAN, M. L., NEWMAN, W. H., ROMANELLI, E. Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. **California Management Review**, v. 29. n. 1, p. 29-44, 1986.
- VAN DE VEN, A. e DRAZIN, R. The Concept of Fit in Contingency Theory. In: CUMMINGS, L. L. e STAW, B. M. **Research in Organizational Behavior**. New York: JAI Press, v. 7, p. 333-365, 1985.
- VAN MANNEN. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 520-526, 1979.
- VILLAS BOAS, Fábio. **A Evolução da Indústria da Construção Civil na Década de 90**. Unicamp, 1995.
- WEICK, K. E. **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.
- WHIPP, R., ROSENFELD, R., PETTIGREW, A. **Culture and Competitiveness: Evidence from Two Mature UK Industries**, v. 26, n. 6, p. 561-585, 1989.
- WIERSMA, M. F., BANTEL, K. R. Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 91-121, 1992.
- WILLARD, G. E., COOPER, A. C. Survivors of Industry Shake-Outs: The Case of the U.S. Color Television Set Industry. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 299-318, 1985.
- YATES, J. K. Construction Competition and Competitive Strategies. **Journal of Management in Engineering**, v.10, n.1, p. 58-69, jan 1994.
- YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. California: Sage Publications Inc, 1984.
- _____. The Case Study Method as a Tool for Doing Evaluation. **Current Sociology**, v. 40, n. 1, p. 121-137, spring 1992.
- ZALAC, E., SHORTELL, S. Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity. **Academy of Management Journal**, v.33, p. 413-430, 1990.

- ZALESKI NETO, J. **Adequação entre Ambiente Externo, Postura Estratégica e Estruturação Organizacional: O Caso da Indústria da Construção Civil da Grande Florianópolis.** Florianópolis, 1993. Dissertação - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina.
- ZUCKER, L. G. Normal Change or Risk Business: Institutional Effects on the "Hazard" of Change in Hospital Organizations, 1959 - 79. **Journal of Management Studies**, v .24, n .6, p. 671-700, nov 1987.