

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL DA UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

**AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E SEUS *STAKEHOLDERS* NO PROCESSO
DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL –
SETOR DE EDIFICAÇÕES: O CASO DA TREVISAN INCORPORAÇÕES E
PARTICIPAÇÕES LTDA.**

LUIZ FERNANDO DE MELLO

FLORIANÓPOLIS/SC

2000

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL DA UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**

**AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E SEUS *STAKEHOLDERS* NO PROCESSO
DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL –
SETOR DE EDIFICAÇÕES: O CASO DA TREVISAN INCORPORAÇÕES E
PARTICIPAÇÕES LTDA.**

LUIZ FERNANDO DE MELLO

FLORIANÓPOLIS/SC

2000

A liderança é do espírito, composta de personalidade e visão, sua prática é uma arte.

A administração é da mente, é mais uma questão de exatidão, cálculo de estatísticas, de métodos, tabelas de tempo e rotinas, sua prática é uma ciência.

Os administradores são necessários, os líderes são essenciais.

John Adair

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL DA UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E SEUS *STAKEHOLDERS* NO PROCESSO DE
ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL – SETOR
DE EDIFICAÇÕES: O CASO DA TREVISAN INCORPORAÇÕES E PARTICIPAÇÕES
LTDA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito final à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto

LUIZ FERNANDO DE MELLO


FLORIANÓPOLIS/SC

2000

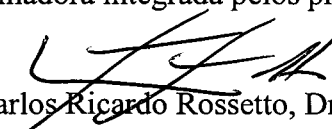
AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E SEUS *STAKEHOLDERS* NO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL – SETOR DE EDIFICAÇÕES: O CASO DA TREVISAN INCORPORAÇÕES E PARTICIPAÇÕES LTDA

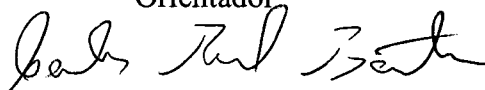
LUIZ FERNANDO DE MELLO

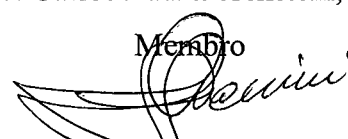
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos professores:


Prof. Carlos Ricardo Rossetto, Dr.
Orientador


Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.
Membro


Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr.
Membro

A Deus, razão da existência de todas as coisas, de estarmos aqui, termos uma vida e sermos o que somos.

*Aos meus pais, Dorival e Helena; minha irmã Regina;
meu sogro, Bovo Lago, e meu sobrinho Márcio (in memoriam).*

*A minha sogra Eva Lago, que, com seus exemplos de vida,
revitalizou em mim a força e o desejo de sempre alcançar os
meus objetivos.*

À Anália, por seu amor, compreensão, paciência e, principalmente, pelo apoio recebido nos momentos decisivos, nos quais o desânimo e a incerteza de concretizar este trabalho já estavam tornando-me seu aliado.

Ao meus filhos, Fernanda, Gustavo, Amanda e principalmente ao Júnior, que me apoiou e me ajudou na digitação dos trabalhos do mestrado, passando noites em claro e, no momento final, me incentivando: “Pai, não desista, você lutou tanto para chegar a esse momento. Você é nosso orgulho. Vá em frente”.

A Daiana, Euclério, Rafael e Elisangela, pela forma carinhosa, amiga e dedicada que me levou a nunca desistir deste objetivo, mesmo nos momentos mais difíceis, nos quais sentia que o horizonte ficava a cada dia mais distante.

Aos meus irmãos, Miguel, Lorival, Loreno, Elizabete, Rita e Lorena, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando e dizendo “Luiz, vai, luta, você vai vencer...continue, não desanime, você vai conseguir...”

Nesses momentos, todos vocês estiveram presentes e me ajudaram a vencer essa caminhada. UM MUITO OBRIGADO é quase nada para exprimir a minha gratidão.

A Valter e Zélia Ribeiro, pelo carinho e apoio sinceros a mim dispensados em todos os momentos desde que nos conhecemos.

*Aos amigos Acioly, Denise, Edson, Elói, Ricardo,
Rosálvaro, Rossetto e Simor.*

*O profissionalismo, a amizade e o carinho de vocês foram
fatores preponderantes nessa caminhada.*

Obrigado !

AGRADECIMENTOS

Ao prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto, que, na qualidade de meu orientador, foi um grande amigo e mestre, possibilitando, com sua capacidade, a partir dos conhecimentos transmitidos, a elaboração desta dissertação.

À Maria Emilse Lucatelli pela sua competente revisão do trabalho.

Aos meus grandes amigos, Ademir Leitart, Adriana Rossetto, Antonio Eloi e Joceli Martins, Claudio Goellner, Claudio Viapiana, Daniel Ancelmo Ferron, Danilo, Flávio, Francisco Eucalião da Silva (*in memoriam*), Gerônimo Sartori, Gisela de Quadros, Hamilton da Silva Luís, Ivanir Tognon, Ismael Nascimento, Joahnes Luft, José Bertholdo Schnorr, José Juparitã do Amaral, José Luís da Silva e Vera, Juliano Oliveira, Luís Airton Dias, Marco Antonio Montoya, Pedro Adelar dos Santos, Salete Cleusa Bona, Tarcio Ederson Hall, Telmo Luiz Farias e Verner Luís Antoni, pelo carinho, incentivo e ajuda valiosa dispensados em todos os momentos por nós compartilhados.

Aos colegas do mestrado, principalmente Andréa Oltramari, Cassiana Lima Cruz, Danilo Machado, Eleci da Silva, Geraldinho Buffon, Ivan Lucas Acadroli, Luis Aelto da Fonseca, Luís Eduardo Dikesch, Maria Aparecida Estacia, Nelson Germano Beck e Ricardo Bonsembiante, que, com sua amizade e companheirismo, amenizaram os momentos mais difíceis desta caminhada e me ajudaram a ultrapassá-los.

Aos professores da UPF, Antônio Carlos Tessaro Medina, Erineu Clóvis Xavier, Ernesto Pedro Daudt, Gervásio Jorge Diel, Ginez Leopoldo de Campos, Hélio Büllau, Henrique Dias Blois, Léo Antônio Lodi (*in memoriam*), Luciane Sturm, Orguim da Rocha, Oscar Lauter de Carvalho, Paulo Toniazco, Pedro Paulo Theis, Reoçoli Ribeiro, Rodrigo Goldschmidt, Sergio Luís Piazza e Ivanir Angelo Campana, pelo incentivo e apoio a mim dispensados na busca dos meus ideais.

Aos professores e funcionários do curso de pós-graduação em Administração – CPGA/UFSC, que tão bem souberam conduzir suas funções na realização deste curso e que me proporcionaram, além de conhecimentos, também uma grande lição de vida.

A todos os meus familiares e amigos, principalmente Santana, Antonio, Edite, Juliana, Vilmar, Antão, Wilson e Eva, Roosevelt e Iramara, Gilmar e Marlei, João Claudio e Abegail, João Carlos Sander, Ciro Daniel Fontana, Juarez e Roseleine, Luciana, Tarcio, Severo e Helena, Amélio, Rossi e Auristela, Nereu, Juraci e Pedro Lago, Carlos e Vânia, pelo apoio e incentivo a mim dedicados.

Às empresas que colaboraram com este trabalho, pois, sem elas, seria impossível realizá-lo. Agradeço principalmente a Trevisan Incorporações e Participações Ltda., nas pessoas de seus diretores, Srs. Paulo e Airton Trevisan, os quais me demonstraram que lutar incessantemente em busca de objetivos claros e concretos, revestidos de grande visão empresarial, é um diferencial de que as pessoas de sucesso não podem abrir mão neste mundo altamente globalizado e competitivo.

À Faculdade de Economia e Administração, nas pessoas do seu diretor, professor Acioly Rösing, coordenador do curso de Administração, professor Paulo Carataju Simor e secretário Sr. Roni Antonio Fachinello, pelo incentivo, seja no suporte institucional, seja em ações determinadas e palavras de apoio quando da realização desta dissertação.

A todos os funcionários da Faculdade de Economia e Administração, pelo carinho e dedicação a mim dispensados durante a realização desta dissertação.

À Universidade de Passo Fundo, nas pessoas do pe. Elydo Alcides Guareschi (ex-reitor), Ilmo Santos (atual reitor), Dra. Tania Rösing (ex-vice-reitora de Pesquisa e Pós-Graduação) e Solange Maria Longhi (atual vice-reitora de Pesquisa e Pós-Graduação), pelo trabalho incansável no sentido de nos proporcionar a oportunidade ímpar de poder realizar o curso de mestrado.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de poder realizar o curso de mestrado e desenvolver esta dissertação, preparando-me para crescer em conhecimentos e evoluir como ser humano e profissional.

Enfim, a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram e também foram importantes para a realização desta dissertação e que, neste momento, podem não estar sendo lembradas.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	xv
LISTA DE GRÁFICOS	xvi
LISTA DE QUADROS	xvii
LISTA DE TABELAS	xviii
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xix
RESUMO	xxi
ABSTRACT	xxii
CAPÍTULO I	
INTRODUÇÃO	1
1.1 Proposta do estudo	6
1.2 Objetivos do Estudo	6
1.2.1 Objetivo geral	6
1.2.2 Objetivos específicos	7
CAPÍTULO II	
METODOLOGIA	8
2.1 Especificação do problema	9
2.2 Questões de pesquisa	10
2.3 Delimitação da pesquisa	10
2.4 <i>Design</i> e perspectivas da pesquisa	11
2.5 Participantes	14
2.6 Coleta e análise dos dados	15
2.6.1 Tipos de dados utilizados	15
2.6.2 Coleta dos dados	16
2.6.3 Análise dos dados	18
2.7 Credibilidade dos dados coletados	20
2.8 Contribuição e relevância da pesquisa	20

2.8.1 Projeto da pesquisa no Centro Regional de Economia e Administração	21
2.9 Limitações do estudo	22
 CAPÍTULO III	
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	24
3.1 Organizações	24
3.2 Ambiente Organizacional	27
3.3 Estratégia Organizacional	31
3.4 Adaptação Estratégica	33
3.4.1 Perspectivas Para Análise da Adaptação Estratégica	35
3.4.1.1 Visão Determinista	35
3.4.1.2 Visão Voluntarista	40
3.5 Mudança estratégica organizacional.	44
3.5.1 Definição de Mudança Estratégica Organizacional	44
3.5.2 O processo, o conteúdo e o contexto da mudança.	46
3.5.2.1 A natureza da mudança – magnitude	47
3.5.2.2 A natureza da mudança – frequência	50
3.5.3 O contexto da mudança	51
3.5.4 O conteúdo da mudança	54
 CAPÍTULO IV	
O AMBIENTE ORGANIZACIONAL E A INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL	55
4.1 A indústria da construção civil em nível nacional	56
4.1.1 O subsetor edificações	61
4.1.2 A indústria da construção civil no Brasil: O campo organizacional objetivo . .	64
4.1.3 A construção civil em Passo Fundo: O campo organizacional objetivo	94
 CAPÍTULO V	
AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E SEUS STAKEHOLDERS NO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA	111
5.1 Trevisan Incorporações e Participações Ltda.: o processo de adaptação estratégica no período de 1985–1999	111
5.1.1 A Trevisan na atualidade	111
5.1.2 Trevisan Incorporações e Participações Ltda.: Períodos do Processo de	

Adaptação Estratégica	114
5.1.3 Modelo de formulação de estratégias da TIPL	143
5.1.4 O processo de adaptação estratégica da TIPL	148
CAPÍTULO VI	
CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	152
6.1 O processo de adaptação estratégica da empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda.	152
6.2 Modelo de formulação das estratégias da empresa TIPL	154
6.3 Considerações finais	156
6.4 Recomendações	159
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	161

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- <i>Design</i> da pesquisa	13
Figura 2- Modelo de estudo do processo da mudança estratégica	46
Figura 3- Modelo do equilíbrio pontuado	50
Figura 4- Esquema de funcionamento do Sistema Financeiro Imobiliário	90
Figura 5- Financiamentos imobiliários no Brasil.	92
Figura 6- Estrutura organizacional da TIPL (1999)	112
Figura 7- <i>Stakeholders</i> do Período Estratégico 1- Surgimento da ETIPL (1985-1990)	123
Figura 8 - Estrutura da empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda. (1992)	126
Figura 9- <i>Stakeholders</i> do período estratégico 2 – Expansão Geográfica (1991-1993)	129
Figura10- Estrutura organizacional da empresa TIPL (1994)	131
Figura11- <i>Stakeholders</i> do Período Estratégico 3 - Reestruturação Organizacional e Grandes Investimentos (1994-1998)	137
Figura12- <i>Stakeholders</i> do Período Estratégico 4- Reorientação Estratégica (1999) .	143
Figura13-Modelo de formulação estratégica da TIPL, em ambiente altamente turbulento e com forte influência governamental	147
Figura14-Processo de adaptação estratégica da TIPL (1985-1999)	151

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Comportamento do PIB nacional e do PIB da ICC	63
Gráfico 2- Tendência de verticalização da cidade de Passo Fundo – RS (1989-1999)	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Imóveis disponíveis para a venda no município de Passo Fundo – RS .	107
Quadro 2-Oferta de imóveis residenciais ofertados por categoria de imóveis no município de Passo Fundo (1997-1999)	108
Quadro 3-Saldo das contratações e desligamentos no município de Passo Fundo no período de nov/97 a Jun/98	110
Quadro 4-Lista de obras executadas pela ETIPL (1985-1999)	114
Quadro 5-Eventos Críticos do Processo de Adaptação Estratégica da ETIPL (1985-1999)	115
Quadro 6-Períodos Estratégicos do Processo de Adaptação Estratégica da ETIPL (1985-1999)	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Participação do PIB da ICC no PIB nacional	57
Tabela 2- Emprego na construção civil por segmentos – Brasil – índice base dez/94=100 e participações no total (%).	75
Tabela 3- Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), recursos (1994 - 1999) – financiamentos para aquisição de imóveis novos e usados no país	77
Tabela 4- Variação do IGP-di - Fipe e INCC (1998-1999).	81
Tabela 5- Evolução da população e área do município de Passo Fundo – RS	96
Tabela 6- Extensão da rede de água/esgoto e número de economias ligadas à rede de água/esgoto de Passo Fundo – RS	99
Tabela 7- Número de novas ligações de energia elétrica no município de Passo Fundo – RS	100
Tabela 8- Evolução do número de empresas sindicalizadas no Sinduscon – Passo Fundo – RS	101
Tabela 9- Empresas da ICC cadastradas no município de Passo Fundo – RS	102
Tabela 10- Fornecedores e profissionais do setor da ICC – Passo Fundo – RS	103
Tabela 11- Projetos aprovados e concluídos em Passo Fundo – RS	103
Tabela 12- Valor e variação anual* do CUB/Porto Alegre e do CUB/Passo Fundo – RS	105

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APE	– Associações de Poupança e Empréstimos
Abecip	– Associação Brasileira de Empregos de Créditos Imobiliário e Poupança
Bacen	– Banco Central do Brasil
BNDS	– Banco Nacional de Desenvolvimento Social
BNH	– Banco Nacional de Habitação
CBIC	– Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CDB	– Certificado de Depósito Bancário
CMM	– Conselho Monetário Nacional
Cohab	– Cooperativa Habitacional
CP	– Caderneta de Poupança
CTE	– Centro de Tecnologia em Edificações
CUB	– Custo Unitário Básico
Corsan	– Companhia Riograndense de Saneamento
CRT	– Companhia Riograndense de Telecomunicações
Ediupf	– Editora da Universidade de Passo Fundo
FGTS	– Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FII	– Fundo de Investimento Imobiliário
Fipe	– Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
FCVS	– Fundo de compensação de variação salarial
Habitar Brasil	– Programa de Habitação Popular
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICC	– Indústria da Construção Civil
ICC-SE	– Indústria da Construção Civil - Setor Edificações
IGP-DI	– Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna
INCC	– Índice Nacional da Construção Civil
IPT	– Institutos de Pesquisas Tecnológicas
Ipea	– Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
IAC	– Índice de Atividade da Construção
LP	– Longo Prazo
MP	– Medida Provisória
PES	– Plano de Equivalência Salarial
PIB	– Produto Interno Bruto

PND	– Plano Nacional de Desenvolvimento
PAS	– Programa de Ação em Saneamento
Proinfra	– Programa de Infra-estrutura
Prodecar	– Programa de Demanda Caracterizada
PAR	– Programa de Arrendamento Residencial
PDDU	– Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano
PF	– Passo Fundo
POA	– Porto Alegre
Previ	– Fundo de Aposentadoria do Banco do Brasil S. A.
RGE	– Rio Grande Energia
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
Stakeholder	_ Influenciadores nas tomadas de decisão pelos dirigentes organizacionais
TIPL	– Trevisan Incorporações e Participações Ltda.
UFSC	– Universidade Federal de Santa Catarina
UPC	– Unidade Padrão de Capital
UPF	- Universidade de Passo Fundo
UPF	– Unidade Padrão de Financiamento
URV	– Unidade Referencial de Valor

RESUMO

Neste trabalho, inserido na área de Administração – Políticas e Gestão Institucional, descreve-se e analisa-se, através de um estudo de caso, como uma indústria da construção civil – setor de edificações (ICCSE) adaptou-se às mudanças ocorridas ao longo do tempo, em um ambiente caracterizado como altamente competitivo e influenciado, sobretudo, por ações governamentais. Utilizou-se, neste estudo, uma pesquisa qualitativa, tendo-se como metodologia os ensinamentos de Pettigrew (1987) e suas três dimensões estratégicas: processo, conteúdo e contexto. Ao mesmo tempo que o caráter qualitativo (Lüdke e André, 1986; Triviños, 1992) e o caráter contextualista (Pettigrew, 1987) se fizeram presentes, utilizou-se também a visão longitudinal e histórica (Kimberly, 1976, Salama, 1992). Ao descrever, neste estudo de caso, a história da empresa, definiram-se seus eventos críticos e, a partir deles, caracterizaram-se seus períodos estratégicos através da metodologia de Miles e Huberman (1984), utilizando-se também a metodologia de Mintzberg e Mchugh (1985). Após a definição dos períodos estratégicos, analisaram-se os principais *stakeholders* do processo de adaptação estratégica da empresa, procurando-se explicar a formulação das estratégias utilizadas na indústria da construção civil – setor de edificações, em Passo Fundo - RS, através do modelo de equilíbrio pontuado de Tushman e Romanelli (1985), pôde-se observar que, na maioria das vezes, o processo é incremental, intercambiado por mudanças revolucionárias, provocadas, sobretudo, pelos planos econômicos do governo federal. Pôde-se, dessa forma, concluir que, nesse setor, as mudanças organizacionais são definidas pelo líder; surgem de uma forma emergente, ou seja, sem um planejamento formal em que os stakeholders, principalmente agentes financeiros, governo e a concorrência, direta ou indiretamente, influenciam significativamente o processo da tomada de decisão pelas organizações.

ABSTRACT

In this work, inserted in the area of Administration - Policies and Institutional Management, it is described and analysed, through the study of a case, how a civil architecture industry - edification sector (CAIES) has adapted to the changes occurred along the time, in an environment characterized as highly competitive and influenced, greatly, by governmental actions. It was used, in this study, a qualitative research, having as methodology Pettigrew's teachings (1987) and his three strategic dimensions: process, content and context. At the same time that the qualitative character (Lüdke and André, 1986; Triviños, 1992) and the contextual character (Pettigrew, 1987) were present, it was also used the longitudinal and historical view (Kimberly, 1976, Salama, 1992). While describing, in this study of case, the history of the company, its critical events were defined, and from them, its strategic periods were characterized through the Miles and Huberman's methodology (1984), also using the Mintzberg and Mchugh's methodology (1985). After the definement of the strategic periods, it were analysed the main stakeholders of the process of strategic adaptation of the company, trying to explain the formulation of the strategies used in the civil architecture industry - edification sector, in Passo Fundo – RS. It was verified that the governments, in all levels, influence this process and that exists influence of other stakeholders that alter according to the conditions of the organization environment of the companies. Analysing the process of strategic adaptation of the organization, here studied, through the Tushman and Romanelli's model (1985), it was possible to observe that, many times, the process is incremental, interchanged by revolutionary changes, provoked, chiefly, by economic plans of the Federal Government. It was possible, thus, to conclude that, in this sector the organization changes are defined by the leader; they arise in an emerging form, i.e., without a formal planning in which the stakeholders, principally financial agents, government and the competitiveness, direct or indirectly, influence significantly the process of taking decisions by the organizations.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Uma das grandes lições da história é que, periodicamente, a sociedade precisa romper com antigos hábitos e aprender novas formas de comportamento. Atualmente, deparamo-nos com essa situação freqüentemente e precisamos analisar o contexto sob nova ótica. Para isso, além de presença de espírito e talento, há também uma demanda para o ajuste do próprio negócio.

Todas as gerações acreditam viver em uma época de grandes mudanças. Porém, a palavra *mudança* não é suficiente para traduzir a turbulência que sacode constantemente a sociedade e o mercado atual.

Os principais agentes da mudança da atualidade – globalização e tecnologia – são responsáveis pelo imperativo da inovação. A globalização diversifica o mercado, aumenta o número de concorrentes, proporciona mais opções para o cliente e oferece um sem-número de oportunidades. A tecnologia, por sua vez, faz da velocidade a base da competição e obriga as empresas a reformularem processos que um dia já foram eficazes. Para tornar esse quadro ainda mais complexo, os principais envolvidos com as empresas – clientes, acionistas, sócios, gerentes e funcionários – estão cada vez mais informados e exigentes.

Assim, o mundo vem passando por transformações importantes em velocidade crescente. Avanços tecnológicos na informática, novos materiais, biotecnologia, mudanças na estrutura social, rápidas alterações nos hábitos e necessidades das pessoas têm revolucionado as formas de comunicação, os transportes e a produção, encurtando distâncias, aproximando mercados e potencializando maior integração entre os povos. Nesse ambiente em mutação, novas formas de gestão se fazem necessárias. De um lado, tornam-se prementes a

identificação e a sintonia com o contexto de mudanças; de outro, são imprescindíveis alterações nas organizações para que consigam estabelecer vínculos sinérgicos nas suas trocas com o ambiente.

Conforme Alencar (1995), no contexto empresarial, a mudança está se tornando a regra, e não a exceção. Novas demandas dos clientes, novos produtos, novas técnicas de produção e comercialização, novos processos de gerenciamento, novos mercados, sistemas mais eficientes de transporte e comunicação, entre outros, surgem a cada dia e cada vez mais rapidamente. A magnitude e a velocidade dessas transformações estão a exigir novas formas de gerenciamento, que incluem decisões rápidas sobre fatos novos, para os quais não se pode contar com regras preestabelecidas.

Para Sloan citado por Bennis (1976), o ambiente está em constante mutação e pode levar ao fracasso as organizações que não se adaptarem ou não se anteciparem às mudanças. Dessa forma, é de fundamental importância para o sucesso das organizações que entendam esse paradigma de constantes transformações.

Segundo Hammer citado por Mello (1997), três forças contribuíram para a construção desse paradigma:

- a) os clientes assumem o controle das negociações em razão do aumento da concorrência, da maior possibilidade de escolha, maior acesso às informações e maior conhecimento do mercado; tornam-se mais exigentes, demandando produtos customizados;
- b) a concorrência assume padrões diferentes formados por outras características além da disputa por preço, como qualidade, confiabilidade, velocidade e inovação; assume também um escopo global, visto que as empresas operam em um mercado mundial;

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

Em vista disso, Rossetto (1998) entende que a mudança passa a ser valorizada como algo necessário, e a estabilidade muitas vezes é vista como se a organização estivesse perdendo competitividade.

Ao se analisar a velocidade das mudanças no ambiente atual, é possível entender o drama que as empresas tradicionais estão vivendo. As mudanças são agressivas e geram insegurança e ansiedade; o seu ritmo acelerado exige que seja desmistificado o paradigma que ainda existe na concepção de muitos executivos e acadêmicos de que organizações existem para simplesmente fornecer produtos e serviços, tornando a vida humana mais confortável; ou para gerar empregos, garantindo uma plataforma econômica estável, ou, ainda, somente para prover retorno financeiro. Do ponto de vista das organizações - para permitir que sobrevivam e prosperem -, todos esses pressupostos são secundários.

Há uma urgente necessidade de as organizações se transformarem para que possam sobreviver nos dias atuais, promovendo um total alinhamento de suas atividades com o mercado em que estão inseridas. Mais do que uma simples mudança organizacional, é imprescindível que se realize uma profunda transformação não só nos negócios, mas, sobretudo, no comportamento pessoal. No caso do objeto deste estudo, nota-se que a indústria da construção civil – setor de edificações - ICCSE, à semelhança de diversos outros setores industriais, tem vivido essas mudanças nas últimas décadas, de forma que o ambiente em que se inserem tem se caracterizado pela incerteza e intensa competição.

Rossetto (1998) diz a respeito, que, em consequência disso, a perspectiva gerencial das organizações inseridas nesse setor 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. Isso vem induzindo mudanças significativas nas estratégias dessas organizações, as quais representam requisitos essenciais 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 1980. Em razão das mudanças ambientais, as construtoras tiveram dificuldades para manter a continuidade dos serviços e obter um nível de lucro aceitável. Assim, a inconsistência da demanda, a complexidade da economia e os eventos internos e externos colaboraram para a falência de várias empresas.

Ashridge citado por Fischer (1986) ressalta que, em virtude de mudança no ambiente da indústria da construção, a capacidade das construtoras de lidarem com a variação da demanda, para poderem dar continuidade aos seus serviços, era determinante para a sua sobrevivência.

A indústria da construção civil brasileira difere em muitos aspectos dos outros setores econômicos, incluindo-se nesse contexto o setor de edificações, no qual se podem observar as seguintes peculiaridades, segundo Mello (1996) e Senai (1997):

- a) é marcada por um número muito grande de pequenas empresas, com menos de cem funcionários;
- b) as empresas não possuem experiência em planejamento estratégico;
- c) a ICC é utilizada como desaguadouro de mão-de-obra em épocas de crises;
- d) a ICC representa instrumento regulador do governo;
- e) sofre diretamente os problemas de ações políticas e da conjuntura econômica por causa das características do seu produto (Rossetto, 1997), tais como a falta de financiamentos e a própria formação de uma poupança interna dos consumidores.

A indústria da construção civil agrega um conjunto de atividades complexas ligadas entre si por uma gama diversificada de produtos cujos processos produtivos e de trabalho mantêm elevado grau de especialização e se vinculam a diferentes tipos de demanda, desempenhando importante papel no desenvolvimento econômico da nação.

Por se tratar de um ramo de atividade tradicional e de valor econômico muito significativo, principalmente para Passo Fundo-RS, esse tema despertou interesse em descrever e analisar as mudanças organizacionais e seus *stakeholders*¹ ocorridos no processo de adaptação estratégica de uma empresa inserida nessa indústria. Também se buscava saber como essa empresa se adaptou a um ambiente altamente turbulento e caracterizado por forte influência governamental.

O trabalho que se desenvolve dá continuidade ao estudo realizado pelo professor Carlos Ricardo Rossetto na Universidade Federal de Santa Catarina(1998), quando da realização de seu curso de doutorado. Faz parte, atualmente, de um projeto maior nessa área da construção civil que se desenvolve na Universidade de Passo Fundo, sob a orientação desse professor. Com o estudo, pretende-se descrever e analisar as mudanças organizacionais e seus *stakeholders* ocorridos no processo de adaptação estratégica no período de 1985 a 1999, de forma que se possa compreender o processo de adaptação estratégica da indústria da construção civil - setor de edificações na cidade de Passo Fundo.

Além desse objetivo, estudou-se a empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda., localizada na cidade de Passo Fundo, região Norte do estado do Rio Grande do Sul, também visando comparar e aprofundar os conhecimentos adquiridos nos estudos sobre Planejamento Estratégico, desenvolvidos no curso de mestrado em administração realizado na

¹ Segundo Rossetto (1998), são todos os influenciadores nas tomadas de decisão pelos dirigentes organizacionais.

Universidade de Passo Fundo em 1997/1998, área de concentração: Políticas e Gestão Institucional.

1.1 Proposta do estudo

Percebendo a importância da atividade da construção civil no contexto mundial, no Brasil e principalmente no estado do Rio Grande do Sul e verificando que poucos trabalhos de pesquisa preocuparam-se em abordar o tema setor de edificações, procurou-se estudar e entender a influência do ambiente através das ações desenvolvidas pela coalizão dominante², relacionando-as às mudanças organizacionais ocorridas ao longo do tempo. Pretendeu-se, no estudo, preencher essa lacuna, caracterizando-se o processo, o conteúdo e o contexto das mudanças organizacionais e seus *stakeholders* ocorridos no processo de adaptação estratégica da Empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda., localizada na cidade de Passo Fundo-RS, no período de 1985–1999.

1.2 Objetivos do estudo

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é descrever e analisar as mudanças organizacionais e seus *stakeholders* ocorridos no período de 1985-1999 no processo de adaptação estratégica da Empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda., indústria da construção civil – setor de edificações, localizada na cidade de Passo Fundo, região Norte do estado do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

² A noção de coalizão dominante não está, necessariamente, ligada à definição dos dirigentes formais da organização; ela se refere àqueles que, coletivamente, possuem mais poder durante um determinado período de tempo (Cyert & March apud Child, 1972, p. 13). Nesta pesquisa, considerou-se como sendo os dirigentes da organização estudada.

- a) Analisar o processo de adaptação estratégica, levando-se em consideração a influência de *stakeholders* e as características do ambiente empresarial brasileiro.
- b) Determinar como a organização mudou, ou seja, quais foram as mudanças estratégicas que ocorreram no período do estudo considerado.
- c) Identificar as condições nas quais as mudanças estratégicas ocorreram, procurando descrever os fatores contextuais, internos e externos que influenciaram as mudanças ocorridas.
- d) Construir um modelo que permita explicar o processo de adaptação, levando em conta algumas características do ambiente empresarial brasileiro. Buscou-se, com isso, contribuir tanto para a literatura sobre adaptação estratégica como para o entendimento das estratégias que são implementadas na ICC-SE.

Dessa forma, este estudo teve a intenção de: 1) investigar o processo das mudanças estratégicas; 2) descrever, ao longo do tempo, as mudanças organizacionais ocorridas no processo de adaptação estratégica de uma empresa; 3) analisar o processo de adaptação estratégica, levando em consideração algumas estratégias do ambiente e seus *stakeholders*; 4) investigar as condições contextuais nas quais as mudanças estratégicas ocorreram usando a análise longitudinal; 5) construir um modelo para explicar o processo de adaptação estratégica da TIPL.

CAPÍTULO II

METODOLOGIA

Tendo em vista que este trabalho insere-se num contexto de pesquisa maior, desenvolvido no Centro Regional de Economia e Administração – CEA, da Universidade de Passo Fundo, coordenado pelo professor Carlos Ricardo Rossetto, a metodologia segue a mesma linha das outras pesquisas realizadas. Portanto, alteraram-se apenas as peculiaridades inerentes a esta pesquisa.

Neste capítulo, descreve-se a metodologia utilizada no trabalho para o estudo das mudanças organizacionais e seus *stakeholders* ocorridos no processo de adaptação estratégica da empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda. - indústria da construção civil – setor de edificações, localizada em Passo Fundo, região Norte do estado do Rio Grande do Sul. Quanto à delimitação no tempo, considerou-se, para o estudo, o período de 1985 a 1999 e empregou-se a abordagem qualitativa (Lüdke e André, 1986; Triviños, 1992).

Van Maanen (1979) afirma que a abordagem qualitativa não tem um significado preciso em nenhuma ciência social. Ela é mais bem descrita como um “guarda-chuva”, que cobre técnicas interpretativas as quais buscam descrever, decodificar, traduzir e dar significado aos termos de certos fenômenos ocorridos naturalmente no mundo social.

Triviños (1992), por sua vez, afirma que o ambiente e o contexto no qual os indivíduos realizam suas ações e desenvolvem seus modos fundamentais de vida têm valor essencial para extrair das pessoas uma compreensão mais clara de suas atividades. O que diferencia a abordagem qualitativa de outras formas de abordagem é a crença de que o ambiente no qual as pessoas se encontram tem uma grande relevância sobre o que elas pensam e a forma como

elas agem. Assim, as ações devem ser interpretadas dentro desses contextos, ou seja, é clara a convicção de que as ações humanas são sensíveis ao contexto.

Segundo Thiollent (1985), a abordagem qualitativa nas ciências sociais e humanas é usada como 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 por ter validade apenas para um certo período de tempo, sem avaliar, verdadeiramente, opiniões e tendências sociais.

2.1 Especificação do problema

Conforme Rossetto (1998), a indústria da construção civil – setor de edificações 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.

Baseando-se na dinâmica deste ambiente organizacional, em suas mudanças, processo estratégico, *stakeholders* e seus relacionamentos com as organizações, definiu-se o seguinte problema de pesquisa para este estudo: **Descrever e analisar, através da percepção da coalizão dominante da organização, as mudanças organizacionais e seus *stakeholders* verificados no processo de adaptação estratégica, relacionando-os ao processo, conteúdo e o contexto. Este estudo foi realizado na empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda. da indústria da construção civil – setor de edificações, situada na cidade de Passo Fundo, região Norte do estado do Rio Grande do Sul, no período de 1985 a 1999, considerado um ambiente mutável e altamente influenciado por ações governamental.**

2.2 Questões de pesquisa

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

Centrou-se este estudo na mudança estratégica organizacional e no exame do processo pelo qual ela aconteceu. Especialmente, investiga as mudanças na estratégia em termos de processo, conteúdo e o contexto (Pettigrew, 1987). As questões que norteiam a pesquisa são:

1. Quais foram as mudanças estratégicas ocorridas na organização estudada no período de 1985 a 1999 ?
2. Como se desenvolveram os processos de adaptação estratégica ?
3. Quais foram os conteúdos das mudanças estratégicas ?
4. Quais foram as influências do contexto interno e externo sobre as mudanças estratégicas ?

2.3 Delimitação da pesquisa

Além de ser difícil traçar os limites de qualquer objeto social, também é difícil determinar a quantidade de informações necessárias sobre o objeto delimitado. Nessa etapa, a pesquisa exige do pesquisador habilidade superior à requerida nos demais tipos de delineamento. Como não existe limite inerente ou intrínseco ao objeto da pesquisa e os dados que se podem obter a seu respeito são infinitos, é necessário que o pesquisador tenha certa dose de intuição para perceber quais dados serão suficientes para ele chegar à compreensão do objeto como um todo (Gil, 1991).

A idéia da delimitação nas abordagens qualitativas é pertinente para que não se generalizem indiscriminadamente os dados e resultados, como também para que se atenha aos rumos da pesquisa. Portanto, a presente pesquisa limita-se a uma única organização da

indústria da construção civil – setor de edificações, localizada na cidade de Passo Fundo, região Norte do estado do Rio Grande do Sul.

2.4 *Design e perspectiva da pesquisa*

Para a realização do presente trabalho, definiu-se, na Figura 1, a estrutura geral da pesquisa e, conseqüentemente, os passos a serem seguidos dentro da metodologia adotada; o escopo do trabalho e a estrutura da revisão bibliográfica.

Pettigrew (1985), em uma ampla revisão da literatura, diz que, salvo algumas exceções, (Berg; Kervasdoue e Kimberly *apud* Pettigrew, 1985), a maioria dos estudos sobre mudança são a-históricas, a-processuais e a-contextuais em caráter. Quanto aos modelos até hoje apresentados para estudar a mudança estratégica, baseiam-se em estudos *cross-sectorial*, isto é, analisam a organização em um período curto de tempo, utilizando-se de métodos quantitativos que desprezam a história da organização, buscando determinar somente o que nela mudou.

Esse enfoque acarreta deficiências analíticas nos estudos de mudanças organizacionais, os quais têm a tendência de descrevê-las sem relacionar as condições antecedentes que devem ter influenciado sua implantação e, mais significativamente, demonstra a limitada tentativa de colocar os esforços da definição das mudanças no contexto das forças culturais e políticas dentro da organização, ignorando as amplas forças econômicas e competitivas com as quais a organização deve operar. Logo, a sugestão apresentada por Pettigrew (1985) para resolver as deficiências da literatura a respeito da mudança é que se encorajem estudos que sejam contextualistas e processuais em caráter.

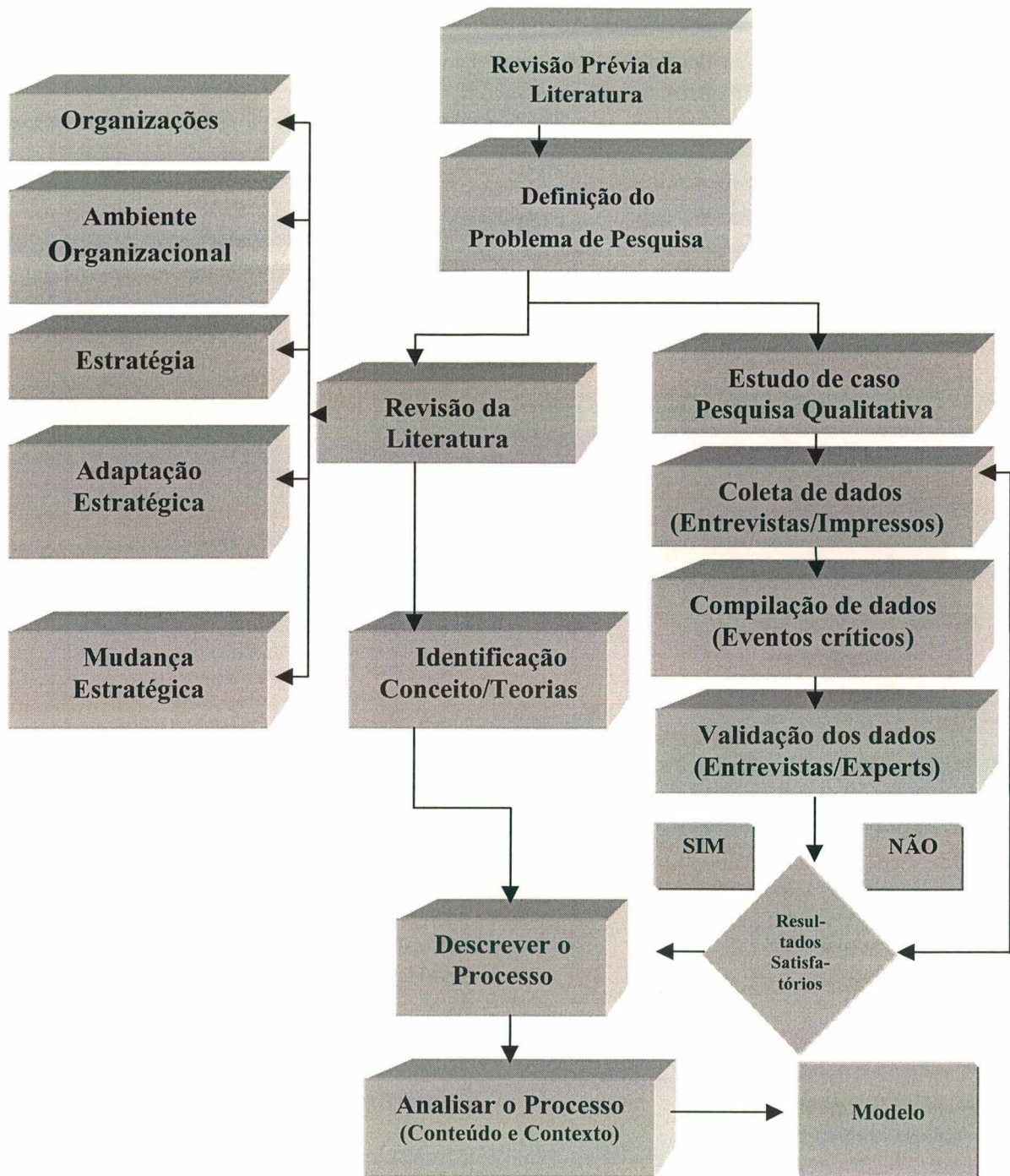
Existem, porém, poucas pesquisas sobre o processo de mudanças que revelem algum tipo de preocupação com o caráter temporal e contextual. Na verdade, o processo de mudança

é tratado como um episódio simples e 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 em que limitam os dados e o período de tempo a ser estudado; falham, assim, em fornecer dados sobre os mecanismos e processos por meio dos quais as mudanças são criadas.

Portanto, a proposta é desenvolver uma pesquisa de caráter contextualista (Pettigrew, 1987), utilizando o conceito de campo organizacional³ (Scott e Meyer, 1983) composto de duas dimensões: técnico-econômica e institucional, de maneira histórica (Kimberly, 1976) e com a estratégia de estudo de caso (Yin, 1984).

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.

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 que interagem nessa dimensão são os fornecedores, concorrentes, clientes e instituições financeiras.



Fonte: Adaptado de Rossetto (1998)

Figura 1: *Design* da pesquisa.

A dimensão *institucional* é caracterizada pela elaboração de regras e requisitos aos quais as organizações individuais devem ajustar-se se quiserem receber suporte e legitimidade

³ Cunha (1996) define *campo organizacional* como sendo o espaço de poder – formado por atores e fatos – no qual os atores, importantes

do ambiente. Alguns atores nessa dimensão são o governo, as associações comunitárias, sindicatos, instituições de ensino e de pesquisa e associações de consumidores.

2.5 Participantes

Segundo Alves (1991), nas pesquisas qualitativas, ao contrário do que ocorre nos estudos quantitativos, não é possível indicar quantos e quais são os sujeitos envolvidos, embora sempre seja possível indicar alguns, assim como a forma pela qual se pretende selecionar os demais (Alves, 1991).

Por sua vez, Lincoln e Guba citados por Alves (1991) sugerem que o processo de seleção dos participantes siga as seguintes etapas: identificação dos participantes iniciais, emergência ordenada da amostra, focalização contínua da amostra e encerramento da coleta.

A sugestão de Miles e Huberman (1984) corrobora a de Patton (1986), ambos concluindo que a amostra que proporciona a maior variação de participantes é, geralmente, a de maior utilidade em pesquisas qualitativas.

O universo deste trabalho, especificamente, compreende uma única organização da indústria da construção civil - setor de edificações, localizada em Passo Fundo, região Norte do Rio Grande do Sul. A amostra constitui-se também dessa única organização, tendo-se usado como técnica para a sua definição a amostragem intencional (Selltiz et al., 1987). A escolha, apesar de intencional, o que para muitos pode ser um viés do estudo, está de pleno acordo com Minayo (1993), pois a amostragem qualitativa privilegia os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer.

A investigação desenvolver-se-á através de entrevistas não estruturadas com os integrantes da direção da organização, segundo definição de Child (1972) e Child e Smith (1987).

2.6 Coleta e análise dos dados

Nesta parte do trabalho, relatam-se os procedimentos metodológicos adotados para a coleta e análise dos dados da pesquisa feita.

Conforme Triviños, na pesquisa qualitativa, a coleta e a análise de dados são desenvolvidas em interação dinâmica, retroalimentando-se e reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a coleta de dados, em certos instantes, deixa de ser tal e é análise de dados, e esta, por sua vez, transforma-se em veículo para nova busca de informações.

Assim ocorreu neste trabalho, em que a coleta e análise dos dados ocorreram concomitantemente, retroalimentando-se e buscando novas descobertas no decorrer do estudo de caso.

2.6.1 Tipos de dados utilizados

Primeiramente, foi feita uma revisão dos materiais informativos disponíveis para orientar o estudo. Esse levantamento exploratório fez-se necessário para nortear muitos dos passos desenvolvidos no processo de investigação.

Por meio desse levantamento inicial, procurou-se obter cópias de registros das atividades da organização, formando um arcabouço empírico da forma como ela se comportou ao longo do período que se pretendeu estudar. Através do trabalho exploratório, também foram levantadas informações para a descrição do ambiente objetivo, as quais serviram para

relacioná-lo com o ambiente subjetivo, descrito a partir das entrevistas feitas na organização. Os dados utilizados originaram-se de várias fontes e foram obtidos de maneira sistemática, podendo-se descrevê-los como:

- *dados primários*: foram obtidos em estudo de campo por meio de entrevistas não estruturadas (Minayo, 1993), que possibilitaram ao entrevistado discorrer sobre o tema proposto sem necessidade de fornecer respostas e sem condições prefixadas pelo pesquisador;
- *dados secundários*: foram obtidos em jornais, revistas especializadas do setor, revistas gerais sobre negócios, periódicos, livros, dissertações, *sites* da internet e publicações da própria organização.

2.6.2 Coleta de dados

O pesquisador, neste trabalho, limitou-se a ser um observador externo do fenômeno estudado, cujo objetivo foi descrever e analisar as mudanças organizacionais e seus *stakeholders* ocorridos no processo de adaptação estratégica em uma única empresa da ICCSE de Passo Fundo - RS, no período de 1985 a 1999.

A coleta de dados 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, a qual permitiu definir o problema de pesquisa.

Em função da definição do problema de pesquisa, realizou-se uma profunda revisão bibliográfica, procurando-se definir os aspectos mais importantes a serem considerados no estudo do processo de adaptação estratégica organizacional, assim como se definiu a metodologia a ser utilizada para a coleta e análise dos dados.

Após a revisão da literatura e a definição da metodologia, passou-se a desenvolver uma pesquisa exploratória que compreendeu, primeiramente, a análise dos dados secundários.

Nesse levantamento exploratório, obtiveram-se cópias de alguns documentos de apoio que foram emitidos no transcurso do processo de mudança estratégica da empresa em estudo. Porém, a fonte mais importante de obtenção de informações para estudo de caso foram as entrevistas.

A coleta de dados foi executada junto aos participantes do fenômeno, através de entrevistas abertas, não estruturadas, limitando-se o tempo de gravação dessas a uma hora e meia. De forma intencional, definiram-se os entrevistados como sendo os principais executivos pertencentes à empresa em estudo e que, pressupunha-se, poderiam auxiliar na investigação e fornecer maiores subsídios ao desenvolvimento do trabalho.

As entrevistas permitiram conhecer a opinião dos informantes que haviam participado das diversas etapas do processo de mudança estratégica organizacional, proporcionando ao pesquisador condições de consolidar os fatos relatados e construir um quadro geral consistente desse processo.

Neste estudo, encontraram-se muitas dificuldades para agendar as entrevistas com os executivos. Dessa forma, foi necessário adequar-se à disponibilidade de tempo dos participantes de forma que, algumas vezes, realizaram-se as entrevistas em horários que eram possíveis àqueles, sem obedecer a um cronograma sistemático para isso.

À medida que os dados iam sendo coletados, o pesquisador procurava identificar temas e relações, elaborando suas interpretações e gerando novas questões e/ou aperfeiçoando as anteriores. Esse procedimento levou-o a buscar novos dados, complementares ou mais específicos, que testassem suas interpretações, num processo de sintonia fina que se estendeu até a análise final. Assim, muitas vezes, houve a realização de novas entrevistas para que o pesquisador pudesse validar alguns dados relatados anteriormente pelos entrevistados.

2.6.3 Análise dos dados

O estudo qualitativo, como foi caracterizado anteriormente, por empregar técnicas do tipo entrevista aberta e não estruturada, não estabelece clara separação entre a coleta de informações e a interpretação dessas. Isso se apresenta de forma mais evidente no estudo, qualitativo de cunho fenomenológico, no qual o ator ocupa um lugar proeminente. A dimensão subjetiva desse enfoque, cujas verdades se baseiam em critérios internos e externos, favorece a flexibilidade da análise dos dados, permitindo a passagem constante entre as informações que são reunidas, as quais, em seguida, são interpretadas para o levantamento de novas hipóteses e nova busca de dados (Triviños, 1992).

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

Alguns trabalhos dentro dos estudos organizacionais (Mintzberg, 1979; Bourgeois e Eisenhardt, 1988; Mintzberg e Mchough, 1985) têm chamado a atenção por usarem técnicas de coleta e análise de dados condizentes com o estudo qualitativo. Nesse sentido, todos os trabalhos citados anteriormente podem ser aplicados na análise dos dados coletados. Assim, na presente pesquisa, utilizou-se uma combinação de procedimentos da abordagem da *research direct* proposta por Mintzberg (1979).

A metodologia da pesquisa utilizando a abordagem da *research direct* requer uma abordagem longitudinal, na qual o pesquisador reconstrói o fato depois de ele ter acontecido, fazendo uma reconstrução histórica do fenômeno. A metodologia utilizada por Mintzberg e Mchough (1985) divide-se em quatro passos:

1. coleta de dados secundários, priorizando a busca de informações em arquivos, relatórios anuais, etc. e deixando a participação do pesquisador, com a utilização de entrevistas, apenas para os pontos que não fiquem bem definidos;
2. inferência de estratégias e períodos, quando os dados são arranjados em ordem cronológica, quando possível, plotados em uma escala de tempo comum e analisados para se inferir padrões ou consistências através do tempo;
3. análise de cada período determinado no passo 2, momento em que a pesquisa deixa a coleta de dados secundários para apoiar-se nas entrevistas, buscando nas pessoas-chaves explicação para as principais mudanças no fenômeno estudado;
4. análise teórica, quando o pesquisador tenta interpretar cada período histórico, bem como todo o processo em termos conceituais.

A metodologia que agregará as abordagens da *research`direct* (Mintzberg, 1979; Mintzberg e Mchough, 1985) é caracterizada pelas 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 a obtenção de uma visão geral do processo de mudança estratégica. Métodos semelhantes a este são usados por Pettigrew (1987), Child e Smith (1987); Mintzberg e Mchough (1985) e Cunha et al. (1996);
3. definição de períodos e estratégias com base na interpretação dos pesquisados e do pesquisador;
4. análise teórica de cada período.

2.7 Credibilidade dos dados coletados

Alves (1991) diz que, nos estudos qualitativos, a credibilidade dos dados tem uma importância significativa.

Da mesma forma, 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 sua pesquisa de modo a obter credibilidade, transferibilidade, consistência e confirmabilidade.

Neste trabalho, houve a preocupação de realizar a checagem dos resultados obtidos junto aos participantes, bem como proporcionar questionamentos por pares (profissionais experientes no setor, porém não envolvidos no estudo, que atuaram como críticos potenciais), visando transferir à pesquisa as qualidades requeridas para a sua credibilidade.

2.8 Contribuição e relevância da pesquisa

Rossetto (1998) afirma que, a realidade empresarial na qual está inserida a indústria da construção civil – setor de edificações mostra que são necessários mais estudos que descrevam como ela se posiciona frente ao ambiente turbulento com o intuito de se manter competitiva. Essa importância cresce na medida em que não existem evidências nesse setor de que pesquisas a esse respeito estejam sendo feitas; por exemplo, hoje pouco se sabe sobre o funcionamento do mercado de trabalho no setor de construção civil brasileiro. Essa falta de conhecimento sobre o setor da construção civil contrasta com a vasta literatura a respeito do setor industrial e, em alguma medida, mais recentemente, dos setores público e de serviços (Neri et al., 1998).

Focalizando o entendimento da mudança estratégica na indústria da construção civil - setor de edificações através da análise longitudinal, buscou-se fornecer respostas às questões

relativas às pressões ambientais; à natureza da mudança e às condições que a tornam possível; ao papel da cúpula administrativa e suas percepções do ambiente organizacional objetivo.

Nesta pesquisa, verificou-se se estudos longitudinais podem servir como base para que outras empresas criem novas estratégias para o futuro e se as forças e a natureza da mudança no passado podem ser utilizadas também no futuro.

2.8.1 Projeto de pesquisa no Centro Regional de Economia e Administração – UPF

O Centro Regional de Economia e Administração, da Faculdade de Economia e Administração de Passo Fundo, vem desenvolvendo, desde a sua fundação, trabalhos de sistematização e análise de estatísticas municipais. Com o seu *Caderno de informações socioeconômicas do município de Passo Fundo: aspectos setoriais e medidas de distribuição de renda e pobreza* (n.1, Ediupf, 1999), busca também acompanhar a evolução de alguns aspectos socioeconômicos mais relevantes de modo a contribuir para a tomada de decisões que impliquem melhoria do desempenho econômico deste município, como, por exemplo, no aumento do emprego, do nível de atividade, etc., de forma a resultar em maior bem-estar à sociedade passo-fundense.

O trabalho de pesquisa na área da indústria da construção civil – setor de edificações desenvolvido está inserido em um projeto maior nesse centro regional e tem por objetivo, por meio de estudos longitudinais, estudar todos os fatores inerentes a esse importante segmento da economia de Passo Fundo nos seus aspectos de mudanças organizacionais, *stakeholders*, adaptação estratégica, relacionando-os com o processo, o conteúdo e o contexto, para poder realmente esclarecer os tipos de mudanças ocorridas, por que ocorreram e o que foi feito para que se adequassem a elas.

Dessa forma, o presente trabalho pode contribuir de modo significativo para o objetivo do Centro Regional de Economia e Administração, proporcionando-lhe uma visão ampla do segmento ICCSE e, em consequência, também levar ao município, aos empresários, organizações e entidades ligadas a esse setor informações relevantes para tomarem suas decisões e melhor gerir os seus negócios.

Especificamente em relação à empresa em estudo, pode-se dizer que uma pesquisa sobre as mudanças organizacionais que ocorreram no processo de adaptação estratégica da Trevisan Incorporações e Participações Ltda., participante da indústria da construção civil - setor de edificações, localizada em Passo Fundo, região Norte do estado do Rio Grande do Sul, é de suma importância, pois, a partir dela, pode-se começar a entender como e por que a organização responde ao seu ambiente organizacional.

2.9 Limitações do estudo

Procurando-se alcançar os objetivos geral e específicos deste trabalho, foi necessário limitar a natureza do estudo, para o que foram considerados o escopo e o desenho da pesquisa. Quanto às limitações do escopo, define-se como foco deste estudo a mudança estratégica organizacional, de forma que a revisão da literatura e todas as outras referências bibliográficas estão restritas a esse limite. Somente estudos envolvendo os relacionamentos organização-estratégia e estratégia-ambiente são incluídos na literatura da adaptação estratégica, descartando-se, assim, a mudança em nível de indivíduo ou grupo.

Quanto às limitações do *design*, este estudo torna-se muito sensível aos problemas característicos da abordagem qualitativa e suscetível aos preconceitos do autor, tendo em vista que ele é o principal pesquisador. Dessa maneira, cuidados foram tomados para minimizar

esse problema, ainda que isso deva ser considerado na descrição e interpretação das conclusões.

CAPÍTULO III

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Apresenta-se, a partir deste capítulo, uma revisão bibliográfica visando traçar a evolução teórica do propósito deste estudo e construir uma base conceitual para o seu desenvolvimento. Como característica da abordagem qualitativa, esta revisão não esgota o referencial teórico, pois somente com o desenvolvimento do estudo de caso é que se determinará a real necessidade do aprofundamento da teoria.

Estruturou-se esta revisão bibliográfica enfocando, inicialmente, as organizações e a teoria dos sistemas abertos; em seguida, focalizam-se o ambiente organizacional, a estratégia, a adaptação estratégica e, por fim, analisa-se a mudança estratégica.

3.1 Organizações

Conforme Gisela (1999), a primeira grande contribuição da Teoria das Organizações chegou com a transição de uma sociedade agrária para uma sociedade industrial. Na época, com a crescente evolução, surgiram novas teorias e necessidade de adaptação ao novo ambiente que se instaurava.

Toda essa evolução culminou em um vasto campo de estudos sobre a relação da organização com o seu ambiente, o que incentivou o surgimento da Teoria da Contingência (Woodward, 1965; Lawrence e Lorsch, 1967), a qual gerou importantes subsídios para o estudo das organizações e ambientes. Conforme essa teoria, para serem competitivas, as empresas devem ser permeáveis ao meio social, econômico e político no qual estão inseridas, adaptando-se às mudanças no meio ou, mesmo, antecipando-se a elas.

O desenvolvimento da Teoria das Organizações tem sido influenciado por mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas na sociedade como um todo, em virtude das quais os teóricos da administração e das organizações começaram a desenvolver novos paradigmas. Alguns desses paradigmas deixam claro que o meio ambiente mais amplo exerce uma influência considerável no sucesso empresarial das organizações.

As organizações também são confrontadas com uma infinidade de pressões: a) concorrência crescente na arena mundial; b) regulamentações governamentais que, cada vez mais, têm tratado de controvérsias sociais (tais como, discriminação, segurança no local de trabalho, proteção do meio ambiente); c) escassez de recursos; d) maior diversidade da força de trabalho; (e) normas culturais em mudança ; (f) pressões empresariais mais tradicionais por parte dos concorrentes e fornecedores. Elas passam, portanto, a ser definidas em função das pessoas, estruturas e processos, orientadas por objetivos comuns, em vista de estarem inseridas em um meio social, econômico e político denominado *ambiente* (Hampton, 1992; Hall, 1984).

Este estudo considera que a organização influencia seu ambiente e é por ele influenciada; 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 de *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.

Roeber citado por Chiavenato (1987) salienta que as organizações não são sistemas fechados, obedientes as suas próprias leis, mas sistemas abertos, sensitivos e responsivos às mudanças em seus ambientes. Elas são *sistemas* porque têm limites e capacidade de autoperpetuação e crescimento; são *sistemas abertos* porque existem pelo intercâmbio de

matéria, energia e informação com o ambiente e por sua transformação dentro de seus limites. O propósito fundamental das organizações, como de todos os sistemas, é uma multiplicidade de objetivos e funções pelos quais a estabilidade é alcançada, envolvendo múltiplas interações com o ambiente. A organização, em si, consiste em um número de subsistemas dinamicamente interdependentes.

Por outro lado, as organizações são sistemas sociais moldados pelo ambiente em que se situam. Elas existem em ambientes, e cada ambiente toma parte na configuração da estrutura interna e no funcionamento de cada uma delas. As organizações integram o sistema maior que é a sociedade na qual estão inseridas.

Sofer citado por Chiavenato (1987) acrescenta que as organizações são produtos de suas sociedades, subsistemas maiores, atuando como agências destinadas a desempenhar tarefas específicas para a população, ou desempenhar na base da iniciativa de seus próprios membros funções que são toleradas. Cada organização, pois, está imbuída dos valores dominantes do seu ambiente.

De acordo com Kanter (1995), as organizações, atualmente, estão enfrentando mudanças de três tipos: *tecnológicas*, que pressionam as organizações e as pessoas nelas inseridas a novos desafios; *humanas*, que tornam os empregados e clientes menos leais, mais instáveis, mais exigentes e aptos a escolher o trabalho/produto, e as *estruturais*, que estão distendendo fronteiras entre as indústrias e entre os países. Mohrman e Mohrman Jr. (1995) entendem que, para que as organizações consigam enfrentar tais mudanças, é de suma importância o processo de inovação.

Nesse contexto de competitividade intensa, as organizações não podem, por longo tempo, dar-se ao luxo de serem seguidoras e esperar que alguém inove. Kanter (1995) salienta que elas devem buscar sempre ser as primeiras. Se não forem logo as primeiras com alguma

coisa nova, alguma melhoria, algo que os clientes desejam, talvez não sobrevivam porque a concorrência já terá conquistado o cliente.

3.2 Ambiente organizacional

Desde que as organizações passaram a ser visualizadas como sistemas abertos, o ambiente organizacional assumiu papel fundamental nos estudos que abordam a mudança e a estratégia empresarial. Como tal, passou a ser compreendido de distintas maneiras, que variam em termos de um conjunto de fatores objetivos ou subjetivos, ou pela noção de que se trata de fenômeno objetivo, mas sujeito a diferentes interpretações pelos membros organizacionais.

Kotler (1996) argumenta que as empresas e seus fornecedores, intermediários, consumidores, concorrentes e públicos operam em um macroambiente mais amplo de forças e tendências que moldam oportunidades e apresentam ameaças. Tais forças constituem-se em fatores *não controláveis* que a empresa deve monitorar e a que deve responder. Dentro do quadro global, rapidamente, a empresa deve monitorar seis grandes forças, a saber: demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.

Ao longo da evolução do estudo das organizações, o que se entende como *ambiente* sofreu profundas e importantes mudanças. Nas proposições analíticas pioneiras acerca das organizações, os ambientes eram percebidos como meras categorias residuais, sem nenhuma importância e influência sobre aquelas, as quais eram o único foco da investigação.

Posteriormente, por não ser possível evitar olhar para fora, o ambiente transformou-se em tudo o que estava do outro lado da organização, ou que não fazia parte dela. De uma definição, sem dúvida, demasiado ampla, a investigação organizacional começou a focar as relações interorganizativas específicas (Scott, 1992). A partir desse momento, o ambiente

passou a ser considerado um fator cujas influências nas estruturas organizacionais determinam algumas das características das organizações.

Os estudos sobre o ambiente e sobre as relações organização-ambiente desenvolveram perspectivas diferentes e, ao mesmo tempo, divergentes sobre esses temas. Se uns, como Pfeffer e Salancik (1978), defendem que as pressões do ambiente controlam as estruturas e ações das organizações, outros, como McNeil (1978) e Perrow (1983), argumentam que, ao contrário, são as organizações que controlam o ambiente.

Com 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).

Essas definições atingem o objetivo de conceituar o ambiente como algo externo à organização, no entanto não distinguem entre: os elementos que são explicitamente relevantes e estão em contato direto com a organização (específicos) e aqueles elementos do ambiente que são potencialmente relevantes e que 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, aos 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 (Kotler, 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, os quais 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 o que acontece no ambiente, seja geral, seja específico, é significativo, ou sequer chega a ser conhecido pelos membros das organizações. Esse 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 estão ao seu redor e, mesmo que o fizesse, nada garante que a percepção do que ele captou seja correta, ou mesmo útil para suas atividades (Weick, 1973).

Esse tipo de consideração leva a uma distinção analítica do ambiente de grande interesse para o desenvolvimento deste estudo, a qual 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 Bouno, 1992).

O ambiente 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, mesmo fora dele e por meio do uso de indicadores objetivos, desenvolver uma descrição desse ambiente. Cada organização tem um ambiente real que é mensurável e externo a ela, o qual impõe algumas limitações no modo de operar da empresa.

Bowditch e Buono (1992) dizem que o ambiente percebido, ao contrário, seria 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, o que é importante, pois as pessoas agem de acordo com o que percebem, e não de acordo com os fatos reais. Como o ambiente se torna conhecido para a organização através de percepções, atenções e interpretações de seus membros (Peffer, 1978), alguns teóricos defendem que o ambiente percebido é mais importante que o ambiente real (Bowditch e Buono, 1992).

Pesquisas 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.

Na verdade, o fato de existir uma variável interveniente que faz a ligação entre o ambiente e a organização sugere que parte significativa dessa transação pode ser perdida em razão de elementos subjetivos, como os valores pessoais e interpretações de quem realiza essa transação.

Os ambientes objetivo e percebido constituem o contexto onde as empresas escolhem, formulam e implementam suas estratégias. Conseqüentemente, o pesquisador deve distinguir o papel que cada tipo de ambiente tem nesse processo.

O ambiente objetivo é dividido em duas dimensões: institucional e técnico-econômica. Essas duas conceituações serão necessárias quando da análise dos elementos que determinam as causas das mudanças estratégicas implementadas pelas organizações. Considera-se a *dimensão institucional* como caracterizada pela elaboração de regras e requerimentos dos

quais as organizações individuais precisam se quiserem obter suporte e legitimidade do ambiente. Alguns atores considerados nesta dimensão são governo, associações comunitárias e sindicatos. Já 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 dessa dimensão são fornecedores, concorrentes e clientes.

3.3 Estratégia organizacional

Nas últimas décadas, administradores vêm dando grande atenção à estratégia organizacional. A competitividade está forçando as organizações a adotarem novas estratégias e estruturas flexíveis, muitas das quais nos são familiares como: aquisições e cisões, *downsizing*, gerenciamento da qualidade total, análise de valor econômico, *benchmarking*, etc.

No entender de Drucker (1994), tais ferramentas foram concebidas para se fazer de forma diferente aquilo que já é feito. Para Porter (1996), elas fazem com que os concorrentes possam alcançar, sem maiores dificuldades, a mesma posição no mercado, tornando, assim, sua vantagem competitiva, quando muito, temporária.

A eficiência, como pregam as ferramentas administrativas, refere-se a um grande número de atividades que permitem à empresa melhor utilizar seus *inputs* para, por exemplo, reduzir defeitos nos produtos. Em contraste, a estratégia, é definida por Andrews (1980), como “o modelo de decisão da companhia que determina e revela seus objetivos e propostas, produz a política e planos para a realização das metas, define o negócio da companhia, o tipo de cultura e, finalmente, sua contribuição para com os acionistas, empregados, clientes e comunidade em geral.”

Estratégia, para Ohmae (1985, p.90), é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se da concorrência de maneira positiva, usando seus pontos fortes para melhor atender às necessidades dos clientes. Na visão de Hax (1994), *estratégia* é uma ferramenta fundamental com a qual a empresa pode alcançar sua continuidade vital, ao mesmo tempo em que gerencia propositadamente sua adaptação ao meio ambiente a fim de alcançar vantagem competitiva.

Bourgeois (1978) define *estratégia* como os meios pelos quais a administração de uma organização estabelece objetivos e persegue essas propostas através do co-alinhamento dos recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças ambientais (1978). Uma visão similar de estratégia é representada no trabalho de Mintzberg (1973), Miles e Snow (1978), Hambrick (1979). Nesse campo da literatura, *estratégia* é vista como um padrão ou corrente de decisões importantes.

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 se preocupam com o co-alinhamento dos recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças ambientais. Hambrick (1983), sucintamente, capturou a essência dessa conclusão, observando 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; b) molda os procedimentos e políticas internas.

Também implícito nessas definições de estratégia está o nível do foco dentro da organização. Estratégia, em nível de corporação, concebe a organização como um todo, definindo em que domínio essa atuará; já, em nível do negócio, geralmente determina as escolhas de produtos e serviços com que a organização proverá a seus consumidores e clientes. Discussões das estratégias em nível corporativo tendem a centrar-se no desenho da

organização ou na composição do portfólio; investigações das estratégias em nível do negócio, por outro lado, tendem a estar mais preocupadas com a vantagem competitiva, com condições de mercado e a performance econômica.

Teóricos da organização têm explorado ligações entre ambiente-estratégia, também identificando 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. Quando o esforço estratégico é dirigido para mudanças no ambiente externo, a evidência sugere que ele deve ser empreendido pela organização, que age sozinha, sem preocupação com outras organizações.

Conforme Hoffmann (1997), a estratégia é importante para a organização visto que busca sempre fornecer para a empresa um desempenho superior. Dessa forma, entende-se que uma estratégia seja um conjunto de decisões que levam a empresa a uma posição favorável no mercado de alguma maneira.

3.4 Adaptação estratégica

Neste estudo, procurou-se entender como as organizações da ICCSE adaptam-se ao seu ambiente. Rossetto (1998) diz que as decisões que uma organização toma para estar ajustada ao seu ambiente chamam-se *processo de adaptação estratégica organizacional*, que acontece por meio de mudanças estratégicas que ela adota em um determinado momento.

As empresas excelentes possuem uma visão de fora para dentro de seus negócios, conscientes de que o ambiente está constantemente oferecendo novas oportunidades e apresentando novas ameaças. Essas empresas reconhecem a importância vital do monitoramento e da adaptação contínua às mudanças ambientais.

A dinamicidade dos ambientes em que vivem as organizações justifica o estudo do processo de adaptação estratégica e reveste-o de importância fundamental. Isso fica mais evidente quando se trata de estudar as mudanças estratégicas, tema que ainda merece muitas investigações, especialmente em setores que necessitam deles, como é o caso da indústria da construção civil – setor de edificações, cujo contexto apresenta características de incertezas nos aspectos econômicos, políticos e sociais.

O debate na relação organização-ambiente tem se concentrado, fundamentalmente, em dois aspectos: a) a visão *determinista* do ambiente, que define ser ele determinante nas ações a serem tomadas pela organização; b) a visão *voluntarista* ou da escolha estratégica, que define que a organização tem a 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 e Salancik; Quinn apud Jennings e Seaman, 1994) descrevem a adaptação como o processo pelo qual as organizações adaptam-se conforme as exigências do seu ambiente.

Contrária a essa visão do determinismo ambiental há 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, essas 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. O ambiente, apesar de funcionar como uma restrição, não elimina esse espaço (Cunha, 1996).

3.4.1 Perspectivas para análise da adaptação estratégica

3.4.1.1 Visão determinista

A visão determinista apresenta duas perspectivas de análise da adaptação organizacional: a seleção natural e a perspectiva institucional.

a) Seleção natural

A perspectiva da seleção natural, na adaptação organizacional, tem suas raízes na teoria darwiniana. Essa perspectiva não sugere que as organizações nunca mudem, mas que as mudanças são infreqüentes e não coincidem precisamente com os choques ambientais (Hannan e Freeman, 1989). As mudanças ocorrem no ambiente, o qual determina a efetividade da organização.

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

A visão da organização como sistema natural nega um importante papel da escolha organizacional e minimiza a possibilidade de adaptação de organizações individuais. Ao invés 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.

b) Perspectiva institucional

Zucker (1987) comenta que “a perspectiva institucional das organizações é influenciada por pressões de conformidade a grupos ou normas sociais, algumas das quais são externas e outras são internas à organização. 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”.

Isomorfismo

Define-se o *isomorfismo* como sendo um conjunto de restrições que forcem uma unidade de uma população a identificar-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais.

DiMaggio, Powell (1983) e Fennell (1980) argumentam que existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. De acordo com a natureza deste estudo, o isomorfismo institucional é muito importante, motivo pelo qual se procurou aprofundar o conhecimento sobre ele, conforme se descreve em seqüência.

Conforme DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo institucional é, hoje em dia, a razão dominante pela qual as organizações apresentam homogeneidade estratégica. Os autores 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 legitimidade⁴; 2) isomorfismo *mimético*, resultante dos padrões de respostas às incertezas; 3) isomorfismo *normativo*, associado à profissionalização.

O isomorfismo coercitivo resulta de pressões diretas e indiretas exercidas sobre as organizações por outras organizações, sendo as primeiras dependentes das segundas, e pelas expectativas da sociedade junto à qual as organizações operam (DiMaggio e Powell, 1983). Essas pressões são vistas pelas organizações como forças à ação ou persuasão.

⁴ *Legitimidade organizacional* é definida como a aceitabilidade de uma organização pela sociedade com base nas necessidades e valores dessa. 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).

Uma força poderosa é o nível de regulação do governo. Em alguns campos organizacionais,⁵ a legislação do governo especifica os termos e condições para uma variedade de comportamentos da organização. Isso ocorre através das compras que ele faz de produtos e serviços, do controle dos recursos e da política fiscal. Por causa dessa força poderosa referida anteriormente é que a ação governamental se faz presente na ICCSE, ora estimulando a produção, ora criando obstáculos ao seu desenvolvimento.

Outros grupos sociais⁶ na sociedade exercem forças coercitivas para homogeneidade na estratégia da organização. Grupos de consumidores e representantes dos consumidores pressionam as organizações para que cumpram vários requisitos na manufatura de produtos ou na prestação de serviços.

Nem todo o isomorfismo institucional, entretanto, deriva da autoridade coercitiva. A incerteza é uma poderosa força que encoraja a imitação. Assim, quando as tecnologias organizacionais são pouco entendidas, os objetivos são ambíguos ou o ambiente cria incertezas, as organizações devem modelar-se por outras organizações.

O comportamento mimético, tal como a imitação ou a modelagem, deve ser uma resposta à incerteza. As organizações não devem perceber que servem como modelos para outras, ou não têm o desejo de agir com tal capacidade (DiMaggio e Powell, 1983), no entanto elas se tornam uma fonte de estratégias e práticas que a maioria das organizações deve usar. As organizações tendem a modelar suas estratégias ao perceberem que outras similares no campo estão mais legitimadas ou são mais bem-sucedidas. A preponderância desse

⁵ DiMaggio e Powell (1983) definem *campo organizacional* como uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores, consumidores de recursos e de produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzem serviços e produtos similares. Um campo organizacional pode também ser definido como um grupo de organizações que são relacionadas através de um conjunto comum de atributos ou ligadas através da importância teórica e especificada a *priori* pelo pesquisador. Redes organizacionais (Thorelli, 1986), populações organizacionais (Hannan e Freeman, 1977; Carrol e Delacroix, 1982; McKelvey e Aldrich, 1983) e organizações coletivas (Astley, 1984) são maneiras de definir campo organizacional.

⁶ Quando uma organização desenvolve laços com instituições sociais bem estabelecidas, isso sinaliza sua concordância às prescrições institucionais e obtém uma variedade de recompensas que contribuirão para o aumento da probabilidade de sobrevivência, incluindo uma maior invulnerabilidade ao questionamento de sua conduta (Meyer e Scott, 1983), alcançando legitimidade e *status* (Meyer e Rowan, 1977;

comportamento mimético pode ser creditada muito mais à presença de arranjos institucionais e estruturais dentro do campo organizacional e à universalidade dos processos miméticos do que à evidência de que os modelos adotados alcançam eficiência e performance (DiMaggio e Powell, 1983). A imitação e a emulação das estratégias são fatores significativos no aumento da homogeneidade da estratégia entre as organizações dentro do campo organizacional.

A terceira fonte de mudança organizacional isomórfica é denominada *normativa* e é derivada da profissionalização. DiMaggio e Powell (1983) interpretam a profissionalização como a luta coletiva dos membros de uma ocupação para definir condições e métodos de seus trabalhos e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação da autonomia ocupacional. A preocupação primária desta análise é o crescimento dos profissionais organizacionais, principalmente dos executivos e os *staffs* gerenciais das grandes corporações. As profissões são sujeitas às mesmas pressões cognitivas e miméticas como são as organizações.

Um adicional instrumento de encorajamento do isomorfismo normativo é o fluxo de pessoal entre organizações. Por meio da transferência, rotatividade, práticas de contratação e políticas de promoção, as organizações criam um sistema de troca entre executivos que tende a filtrar e difundir o conhecimento sobre as estratégias e os comportamentos das organizações.

Profissionais e associações de comércio são outro mecanismo para a criação, definição, promulgação e manutenção das normas e regras com respeito ao comportamento organizacional e profissional. Organizações e seus executivos que pertencem a tais associações participam de encontros e convenções nos quais os tópicos de discussão centralizam-se em torno da performance da economia.

Por meio desses variados mecanismos, normas para as estratégias das organizações são disseminadas no campo organizacional. O processo de estruturação⁷ de um campo organizacional torna altamente provável que a difusão das estratégias através do tempo conduza à homogeneização dessas. O ambiente moderno das organizações parece ser um campo muito fértil para a propagação das estratégias entre elas.

A perspectiva institucional, em consequência, concebe o desenho organizacional não como um processo racional, e, sim, como um processo de adaptação⁸ em razão das pressões tanto externas como internas que, com o tempo, levam as organizações de um determinado campo a se parecerem umas com as outras. De acordo com essa perspectiva, as escolhas estratégicas ou as intenções de controle seriam vistas como originadas na ordem institucional na qual a organização se vê imersa.

Em suma, a perspectiva institucional é uma estrutura teórica determinística que coloca grande ênfase sobre as 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, visto que isso implica uma administração responsável, agradando elementos externos e evitando reclamações de negligência se algo der errado (Eisenhardt, 1988).

3.4.1.2 Visão voluntarista

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

⁷ Selznick citado por Meyer e Rowan (1977) vê a institucionalização como um “processo”, algo que acontece na organização através do tempo. O processo de institucionalização ou estruturação constitui-se de quatro partes: um aumento na interação entre organizações no campo; as emergências de estruturas organizacionais de dominação e de coalizão claramente definidas; um aumento na carga de informação com a qual as organizações em um campo devem lidar e o desenvolvimento de uma consciência mútua entre os participantes de um conjunto de organizações que estão envolvidas em uma organização comum (DiMaggio e Powell, 1983).

⁸ O processo pelo qual organizações adaptam-se ao ambiente institucional, dito *processo de institucionalização*, tem sido largamente estudado no que tange à estrutura organizacional (Rowan, 1982; DiMaggio e Powell, 1983; Meyer, Scott, Strang, 1987). Contudo, nenhum estudo tem sido encontrado que se preocupe com os efeitos das forças institucionais sobre a estratégia do negócio.

a) 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 ou descartam componentes estruturais, no intuito de manter o equilíbrio da organização com o seu ambiente.

A racionalidade limitada (March e Simon apud Miles, 1982), na qual os executivos tomam as decisões, gera, entretanto, algumas restrições ao tipo de informações de que esses dispõem. Miles e Snow (1978) argumentam que os limites cognitivos das tomadas de decisão ditas “racionais” são questionáveis, já que os indivíduos tomam tais decisões com base em algumas percepções imperfeitas da realidade.

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

b) Escolha estratégica

Segundo Hoffmann (1997), a escolha estratégica é influenciada por uma série de fatores. Porter (1991) afirma que isso ocorre em razão de fatores externos, entendendo que, no ambiente externo organizacional, determinadas forças têm maior peso do que outras sobre as decisões da empresa.

A perspectiva da escolha estratégica considera que a estrutura organizacional é apenas parcialmente influenciada por fatores ambientais, enfatizando, a partir disso, o papel da cúpula gerencial, considerada o elo de ligação entre a organização e o ambiente (Miles, 1980).

Isso porque, conforme Child e Smith (1987), as condições externas à organização tornam-se conhecidas pela percepção de seus membros.

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, o qual tem a responsabilidade de identificar problemas e solucioná-los. A coalizão dominante tem sua importância enfatizada também por Hambrick e Mason (1984), que argumentam serem as estratégias e a eficácia organizacional resultantes dos valores-bases cognitivos 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 num ambiente relevante para a organização. A ação da organização sobre o ambiente 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 as ações da coalizão dominante.

A *segmentação* é definida como a divisão do ambiente de acordo com a percepção da coalizão dominante. Essa divisão refere-se a separar a organização em várias subunidades, nas quais são feitas as alocações 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. Com base na avaliação desses 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 categorias, 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.

Selznick citado por Miles (1980) argumenta que, em nível interno, os executivos buscam identificar e desenvolver competências distintivas, seja minimizando pontos fracos, seja destacando pontos fortes, comparando-os com os de organizações rivais. No nível externo, o trabalho desses refere-se à identificação de oportunidades e ameaças presentes no ambiente, avaliando os riscos associados a cada uma delas e sua importância para a organização.

Thompson citado por Miles e Cameron (1982) cita outro fator, referindo-se à orientação estratégica dos executivos no que se refere a sua atividade de criar e manter um efetivo alinhamento entre a organização e seu ambiente.

c) Dependência de recursos

A perspectiva da dependência de recursos coloca-se no extremo oposto à ecologia populacional visto que, ao passo que 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 de 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. Assim, para sobreviver às exigências do meio, ela terá de interagir com ele e, dessa forma, deve ser, obrigatoriamente, vista como um sistema aberto que depende de outras organizações. Tem-se, então, um modelo que confere ao executivo um papel ativo na medida em que ele é o representante da própria organização.

Segundo Bourantas (1989), a dependência ocorre quando existem três condições: a primeira é que os recursos que uma organização adquire devem ter importância para a que os concedeu; a segunda é que deve haver baixa substitutibilidade dos recursos, pois, em caso contrário, a organização procuraria outro recurso que melhor satisfizesse as suas necessidades; e, por fim, a terceira condição é que o detentor do recurso de que a outra organização necessita deve administrar sua alocação e seu uso de forma a que lhe garanta poder. Isso pode ocorrer através da propriedade do recurso, do controle do acesso e uso dele ou, ainda, da habilidade para estabelecer regras quanto à posse, alocação ou uso do recurso.

De forma oposta à perspectiva da ecologia organizacional, a perspectiva da dependência de recursos valoriza os atores organizacionais e, como tal, concede-lhes 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. Ao invés 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). Dessa forma, o pressuposto básico da perspectiva da dependência de recursos é que existirá sempre uma escolha a ser feita pelos atores organizacionais. Nesse 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.

Portanto, houve a preocupação do pesquisador, neste capítulo, de descrever as visões determinista e voluntarista da relação organização-ambiente. Muito embora a maioria dos teóricos considerem essas visões mutuamente exclusivas, o presente estudo pretende vê-las como dentro de um mesmo *continuum* (Hrebiniak e Joyce, 1985).

Considera-se que as mudanças estratégicas efetivadas pelas organizações são desencadeadas através da escolha estratégica feita pelos atores/agentes organizacionais, segundo suas percepções do ambiente objetivo. As diversas perspectivas de cada uma das visões servem, assim, para montar um arcabouço teórico que possibilitará explicar com maior precisão os motivos que fizeram com que a organização estudada mudasse estrategicamente.

3.5 Mudança estratégica organizacional

De acordo com o propósito do estudo, como primeiro tópico, focaliza-se a conceituação de mudança estratégica organizacional e, como segundo, discutem-se o processo, o conteúdo e o contexto da mudança. Procura-se também, como objetivo deste trabalho, descrever quais foram as mudanças estratégicas organizacionais que se efetivaram no período de 1985 a 1999 dentro da organização em estudo, pertencente à ICCSE.

3.5.1 Definição de mudança estratégica organizacional

As variações no meio ambiente têm feito com que as organizações implementem ações que conduzam à mudança organizacional. Tais ações são geradas tanto por influência do meio externo, pelas modificações nas relações que a organização mantém com seus grupos de influência, como por influência do meio interno, por meio da tecnologia, cultura, processos, estrutura e pessoas.

Ginsberg e Grant (1985) especificam o realinhamento como o principal critério para a mudança estratégica. Snow e Hambrick (1980) afirmam que a mudança estratégica somente

ocorre quando a organização: modifica radicalmente seu alinhamento com o ambiente e, substancialmente, altera tecnologia, estrutura e processo para adequar-se ao novo alinhamento.

Goes e Meyer (1990) definem *mudanças* 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.

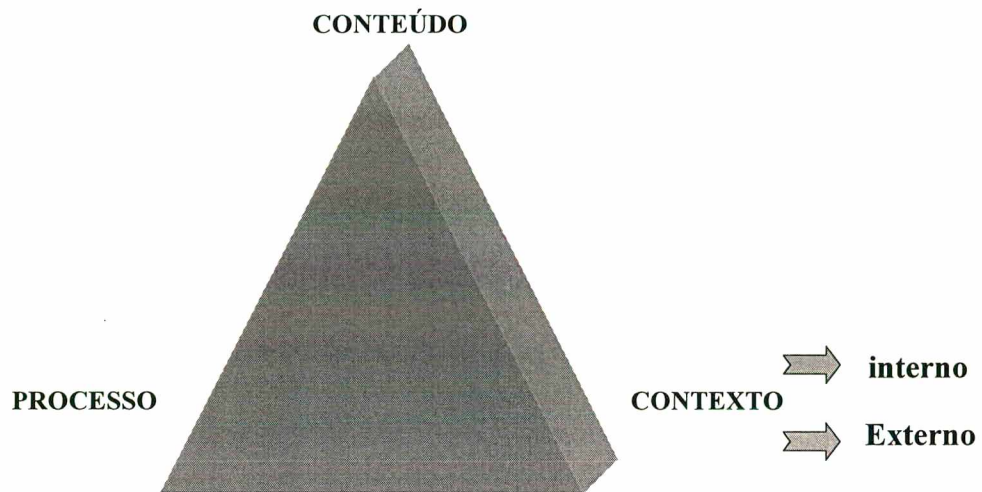
Já Mintzberg e Waters (1985) utilizam uma definição que dirige a preocupação sobre a questão das estratégias deliberadas e emergentes, propondo esses conceitos para diferenciar mudanças deliberadamente planejadas de eventos emergentes impostos pelas forças do ambiente.

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 isso 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. Vários teóricos têm dado atenção para o modelo de equilíbrio pontuado, como Greiner, 1972; Mintzberg, 1978; Miller e Friesen, 1980.

Muito embora cada uma das definições transcritas contribua para que se possa definir mudanças estratégicas, neste estudo, adotar-se-á a definição de Pettigrew (1987), significando uma investigação empírica de diferenças através do tempo sobre uma ou mais dimensões da estratégia. Consideram-se como dimensões da estratégia seu processo, conteúdo e contexto.

3.5.2 O processo, conteúdo e o contexto da mudança

Esta seção apresenta uma revisão das dimensões da estratégia relacionadas ao modelo de Pettigrew (1987): processo, conteúdo e o contexto (Figura 2).



Fonte: Pettigrew (1987).

Figura 2 :Modelo de estudo do processo da mudança estratégica.

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 teleológico⁹ permitem que sejam analisados os dados através do tempo e que se realize uma análise holística e dinâmica do processo de mudança, desconsiderando mudanças episódicas (Pettigrew, 1988).

Goes e Meyer (1990) afirmam que, para estudar o processo da mudança estratégica, requer-se uma perspectiva longitudinal, necessária para que se desvendem as complexibilidades dos processos de mudança estratégica.

⁹ A teoria do processo teleológico é baseada na suposição de que o desenvolvimento do ser é proposital e adaptativo, ou seja, 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, pois influências do meio externo ou interno devem criar instabilidade que o colocam em uma nova

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

Segundo, o processo pode ser estudado indiretamente, focalizando-se os seus resultados (Topping, 1991). Desse modo, o processo é definido em termos da forma como ocorre a mudança, usando-se a magnitude e a frequência. Nesta abordagem, os resultados do processo estratégico são examinados orientando-se pela seguinte questão: qual é a natureza, em termos de magnitude e frequência, das mudanças estratégicas que ocorrem nas organizações?

Corroborando a idéia dos autores elencados, este estudo discute a questão do processo da mudança usando a magnitude e a frequência.

3.5.2.1 A natureza da mudança – magnitude

A natureza da mudança estratégica refere-se à magnitude das mudanças ou à forma como a mudança ocorreu (Ginsberg e Grant, 1985), o que tem sido descrito de várias maneiras, sendo uma das mais usadas a dicotomia da mudança revolucionária *versus* a 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 período de mudança incremental pontuado por períodos de mudanças descontínuas. Os

autores afirmam que as organizações progridem através de períodos convergentes pontuados por reorientações que determinam limites para os tempos convergentes. Esses se referem às mudanças incrementais e à adaptação; reorientações são períodos relativamente curtos de mudanças revolucionárias.

Focalizando os períodos de convergência, esses são processos contínuos nos quais o papel de liderança do principal executivo da empresa consiste em reforçar a estratégia vigente, os valores essenciais e a missão, ao mesmo tempo em que 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. Isso envolve mudanças gradativas fáceis de implementar e que dão tempo para a organização concentrar-se na busca da efetividade. Como as organizações tornam-se bem-sucedidas, aumentam 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. Assim, 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 for o período de convergência (período de sucesso), maior será 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, tais mudanças ocorrem não somente na estratégia, mas também na estrutura, nas pessoas e nos processos. Essa mudança se dá em resposta à descontinuidade no ambiente, como a

regulamentação ou o aumento das pressões competitivas. Frequentemente, as forças de inércias agem para prevenir que novas estratégias sejam implementadas, fazendo com que a estratégia atual provoque declínios de performance. Nesse momento, os períodos de reorientação são ativados. A Figura 3 apresenta o modelo do equilíbrio pontuado da evolução organizacional de Tushman e Romanelli (1985).

Primeiramente, uma mudança ambiental ocorre. Em resposta a essa mudança, a organização age experimentalmente porque a estabilidade e a certeza são diminuídas por aquela mudança. Isso conduz a um período de fomento a uma mudança revolucionária; ao mesmo tempo, forças de inércia são construídas para manter o *status quo*. Contudo, durante esse tempo, as forças da mudança começam a ser construídas e desencadeiam uma mudança revolucionária. Com isso, 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 nesse período de tempo. Finalmente, como a estabilidade é restaurada, as forças da inércia começam a agir novamente, determinando o estágio para a próxima mudança.

Greenwood e Hinings (1988) têm tratado a questão da *mudança macroorganizacional* 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. Essa *mudança macroorganizacional* deve ser de *reorientações transformacionais*, ou seja, movimentos que iniciam um processo de transformação seguidos pela estabilidade quando ocorrem *mudanças incrementais*.

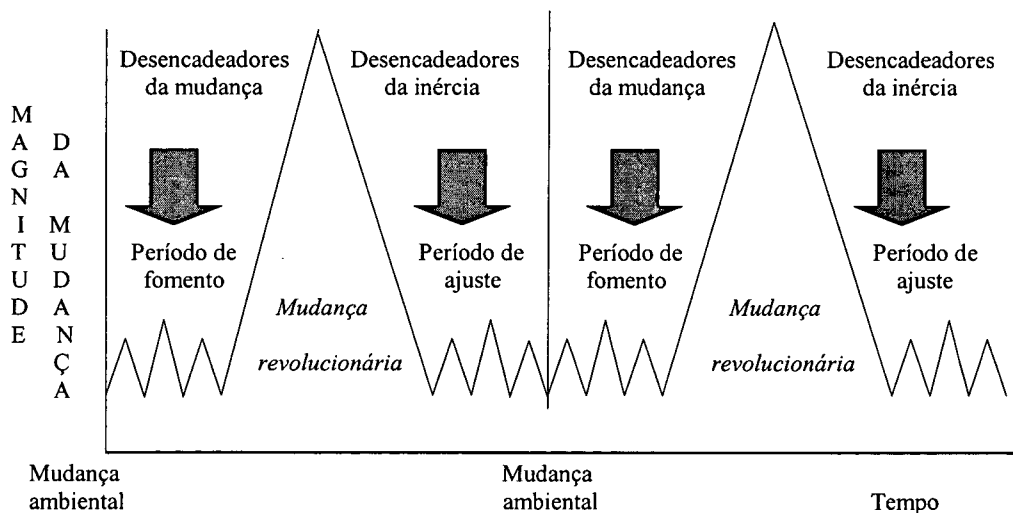
Mintzberg (1973) caracteriza *mudança incremental* ou *adaptativa* como uma série de pequenos passos em que novas estratégias são formadas gradualmente. Contrariamente, mudança revolucionária é caracterizada como passos dramáticos para a frente, normalmente em razão da incerteza ambiental (Mintzberg, 1978). Miller e Friesen (1980) abordam a

mudança revolucionária como uma mudança drástica de um grande número de variáveis das estratégias e da estrutura.

Portanto, no que tange à magnitude do processo de mudança, pode-se considerar que a mudança estratégica envolve um número de diferentes dimensões da estratégia, no qual a mudança tipicamente ocorre como uma configuração tanto incremental quanto revolucionária.

3.5.2.2 A natureza da mudança-freqüência

A partir deste item, o pesquisador preocupou-se com a freqüência com que a magnitude da mudança aconteceu. Quando se discutiu a magnitude das mudanças, citou-se que ela envolve dois tipos: revolucionária e incremental. Assim, todas as demais formas de mudanças são variações, em algum grau, desses dois tipos.



Fonte: Tushman e Romanelli (1985).

Figura 3: Modelo do equilíbrio pontuado.

Como freqüência, a mudança é descrita como ondas de mudanças e continuidade, saltos e pausas ou um fenômeno empurra-puxa (Mintzberg e Waters, 1982). Isso se refere à descoberta de que estratégias normalmente não mudam de uma maneira contínua, mas, sim,

de maneira incremental, iniciando com saltos, seguidos por períodos de continuidade ou pausas (Miller e Friesen, 1980; Mintzberg, 1978).

Mintzberg e Westley (1992), em seus estudos, descobriram diferentes padrões de frequência dos estágios de mudança, descrevendo-os como sendo choques periódicos, mudanças oscilantes, ciclos de vida e progresso regular.

3.5.3 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; é necessário entender o contexto, isto é, aquele conjunto de fatores externos e internos à organização que influem no processo. Contudo, apesar de vários autores concordarem sobre a necessidade de uma abordagem contextual, não existe muito consenso sobre o que seja o contexto.

Para Pettigrew e Whipp (1991), o *contexto* pode ser dividido em externo e interno. O contexto externo é formado pelas condições econômicas, competitivas, políticas e sociais do ambiente; o interno é o espaço no qual vão surgir as idéias de mudança, constituído pela estratégia atual, recursos, cultura, competências e processos políticos.

Muito embora se saiba que os contextos externo ou interno são o que desencadeia o processo de mudança, sabe-se muito pouco a respeito da forma como a mudança estratégica toma lugar nas organizações.

Friesen e Miller (1986) argumentam que as forças que fazem com que as organizações mudem podem ser compreendidas em função da perspectiva teórica. Contudo, a natureza apropriada da mudança pode ser determinada somente em relação a um conjunto específico de condições externas e internas. O foco torna-se, então, a descrição e identificação dessas variáveis-chaves internas e externas. Para Ginsberg (1988), fazendo-se isso, podem-se

identificar as forças que assinalam o desequilíbrio no comportamento de uma organização ou que estimulam movimentos através de um comportamento mais efetivo e eficiente.

Dessa forma, pode-se dizer que os estudos desenvolvidos nessa área suportam a afirmação de que, em se tratando de mudança estratégica, para que seja entendida, é preciso considerar não somente as mudanças ambientais, mas também certos fatores internos à organização.

a) Contexto externo

O contexto externo no qual as organizações operam está sujeito a reestruturações rápidas e radicais. Os ambientes técnico-econômico e institucional pressionam a organização de tal forma que, se ela quiser sobreviver, deverá ajustar-se a eles ou, pelo menos, a um deles.

As organizações têm um leque diverso de respostas às mudanças no ambiente social, político, econômico e competitivo. 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 à mudança (Mintzberg, 1978). Essas diferentes respostas se dão dependendo da forma como as mudanças ou as 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 nas estratégias (Miller e Friesen, 1983; Mintzberg e Mchugh, 1985; Mizruchi e Stearns, 1988). Fatores como a desregulamentação em bancos (Guarino apud Ball, 1994), em estradas de ferro (Smith e Grimm, 1987), em indústrias de minicomputadores, de cimento e empresas de aviação (Tushman e Anderson, 1986) permitem a afirmação de que as mudanças estratégicas ocorrem em resposta às mudanças ambientais. Portanto, a pressão do contexto externo leva a

que a organização adote uma postura empreendedora e tente modificar seu ambiente, ajustando-se a ele.

b) Contexto interno

Chakravarthy (1991) afirma que mudanças determinadas pelo contexto interno ocorrem após períodos de estabilidade, quando a organização desenvolve capacidades organizacionais e matérias que lhe possibilitam efetivar mudanças.

Um grande número de estudos têm procurado analisar o efeito das condições internas, isto é, das competências, pessoas, estruturas, políticas, cultura sobre a mudança estratégica. Alguns pesquisadores têm examinado o papel da alta administração na mudança estratégica. Como exemplo, Wiersema e Bantel (1992) encontraram um relacionamento positivo entre a demografia da alta administração e a mudança estratégica, sugerindo que as perspectivas cognitivas dos executivos da alta administração, refletidas nas variáveis demográficas como idade e treinamento acadêmico, foram diretamente proporcionais à sua propensão a efetivar mudanças em suas organizações.

Pettigrew et al. (1988), quando analisaram o sistema de saúde britânico, destacaram a importância de se estudar o contexto interno. Os autores dirigiram a sua atenção para o caráter receptivo e inibitório da cúpula administrativa quanto ao seu estilo e táticas de gerenciamento, mostrando que isso é fundamental para explicar por que cada organização, apesar de estar em um ambiente similar e sofrendo as mesmas pressões políticas, agia de forma diferente e alcançava resultados diversos, com graus de sucesso diferenciados em cada distrito.

Outros estudaram a intervenção de um ser externo à organização, novo Chief Executive Office (CEO) ou condutor da mudança interna (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, 1989) como fatores que conduzem processos de mudança.

Até aqui, a preocupação foi descrever como os contextos externo e interno afetam as organizações e desencadeiam a mudança no conteúdo das estratégias. No caso específico da empresa em estudo, a explicação desses dois elementos será feita durante o desenvolvimento do estudo de caso.

3.5.4 Conteúdo da mudança

Topping (1991) salienta que as dimensões apropriadas da estratégia são função do nível de estratégia no qual as mudanças tomam lugar, afirmando que a mudança no conteúdo é definida pelas mudanças nos níveis estratégicos: corporativo, negócio, cooperativo (interorganizacional) ou funcional.¹⁰ 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. *mudanças estratégicas em nível cooperativo*: envolvem uma variação no grau de interdependência ou cooperação entre uma organização e outras no ambiente (Nielsen, 1988).

¹⁰ Como as estratégias em nível funcional ou operacional não envolvem a interação ambiente-estratégia, estudos deste nível geralmente não são aplicados a estudo, da estratégia (Bourgeois, 1980). Por essa razão, eles não serão incluídos na discussão da mudança estratégica.

CAPÍTULO IV

O AMBIENTE ORGANIZACIONAL E A INDÚSTRIA

DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Como já foi mencionado na introdução deste trabalho, a presente pesquisa dá continuidade ao estudo desenvolvido pelo doutor Carlos Ricardo Rossetto no curso de doutorado (1998) realizado em Florianópolis-SC; por isso, está inserido num projeto maior do Centro Regional de Economia e Administração da UPF, sob a coordenação desse professor, sobre a área da indústria da construção civil em Passo Fundo. Nesse sentido, os aspectos principais do trabalho original foram preservados, limitando-se o autor a realizar a atualização dos dados mais relevantes.

Quando se analisa a importância da inter-relação existente entre o ambiente e a empresa (Daft, Hawley apud Hall, 1984), é possível entender perfeitamente como é fundamental o contexto teórico desenvolvido nesta etapa do trabalho. A partir dele, podem-se descrever e analisar as estratégias implementadas pela empresa em estudo ao longo dos anos de sua existência.

É importante que se realize a construção do ambiente real (geral e específico) (Bouwditch e Buono, 1982; Miles, 1980) e do subjetivo (Buorgeois, Weick apud Bowditch e Buono, 1982), pois, por meio dessa, pode-se obter a evolução ambiental, inclusive a que é percebida pela coalizão dominante da empresa. A evolução ambiental é o principal fator desencadeador das mudanças organizacionais.

Para a construção do ambiente onde está inserida a indústria da construção civil - ICC, descrevem-se os principais fatos ocorridos no período de 1985 a 1999 e apresentam-se algumas particularidades do ambiente de Passo Fundo, que se constituiu na principal base geográfica de atuação da empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda.

4.1 A indústria da construção civil em nível nacional

A indústria de construção civil, objeto deste estudo, é um dos maiores segmentos industriais da economia brasileira. Em 1990, foi responsável pela geração de 7,76% do PIB brasileiro e 19,22% do PIB industrial. Em 1995, a ICC para a formação do PIB industrial havia crescido quase 24%, mantendo-se, no entanto, relativamente estável a sua participação em relação ao PIB nacional (IBGE, 1996).

Segundo Calza (1999), a atividade da construção civil no atual contexto econômico brasileiro é indiscutivelmente um dos fatores de desenvolvimento do país. Essa indústria cresceu 16,74% entre o segundo trimestre de 1994 e o segundo trimestre de 1999 (período que, aproximadamente, representa a vigência do Plano Real), gerando bens que, além de produzirem a infra-estrutura necessária para as diversas atividades econômicas, proporcionam bem-estar e qualidade de vida à sociedade.

Dessa forma, segundo Rossetto (1998), a indústria da construção desenvolve uma função muito importante no contexto socioeconômico de qualquer país, não sendo diferente no caso brasileiro. Ela teve uma participação importante no PIB nacional em 1998, representando 10,26% deste (Tabela 1).

O impacto da ICC começa na área de empregos, visto que cada emprego gerado na construção civil gera mais quatro indiretos. Como existem 3,5 milhões de pessoas trabalhando diretamente no setor, calcula-se que, somadas ao contingente de empregos indiretos, acabam sendo beneficiadas 17,5 milhões de pessoas (*Zero-Hora*, 1999). A indústria da construção civil faz parte de um macrocomplexo 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 convergem, absorvendo e impulsionando a atividade de todo o ciclo produtivo (Prochnik, 1987; Fecamp, 1993).

Tabela 1 - Participação do PIB da ICC no PIB Nacional

Anos	PIB Nacional (em R\$ Mil)	PIB da ICC (em R\$ Mil)	
		Valor	Participação (%)
1990	9.932	771	7.76
1991	52.958	3.768	7.12
1992	565.317	43.130	7.63
1993	12.636.182	1.044.349	8.26
1994	309.206.657	28.296.067	9.15
1995	571.818.083	52.708.207	9.22
1996	694.966.298	66.142.817	9.52
1997	773.509.827	77.386.889	10.00
1998	806.637.635	82.790.883	10.26

Fonte: Anuário Estatístico do Brasil (vários anos).

A construção civil, com uma parcela expressiva do PIB, absorve 6,2% da mão-de-obra nacional. Um estudo do Serviço Social da Indústria – Sesi - realizado há alguns anos no Distrito Federal e em mais nove capitais é o que dá maiores informações sobre os operários do setor. Eles se caracterizam por terem um baixo nível de instrução e por serem, em sua quase totalidade (98,6%), do sexo masculino e, em grande parte, migrantes. (Estudos Econômicos da Construção Civil, 1998, p.65-66). Conforme essa fonte a pesquisa, 57,6% da mão-de-obra da construção civil no Brasil têm entre 19 e 35 anos; predominam os casados ou com união estável, com 60,6% do total, e os que têm filhos (63,4%) , em número médio de 3,2 por família. É forte a presença de migrantes, com uma participação de 42,3% do total.

Nessa pesquisa, também ficou demonstrado que os analfabetos chegam a 20% do total da mão-de-obra da construção civil, enquanto 60% não dispõem do 1º. grau completo. Verificou-se que 49,7% da força de trabalho ganha entre dois e cinco salários mínimos; os serventes e ajudantes, que ganham menos, situam-se entre 1,6 e 1,9 salários mínimos. A média salarial dos mestres de obras é de 8,3 salários mínimos e 80% dos trabalhadores em obras sem cantina levam a marmita para o trabalho, composta geralmente de arroz, feijão e,

poucas vezes, um pedaço de carne. As marmitas são preparadas na véspera e são conservadas sem refrigeração, pois muitos dos operários não possuem geladeira em casa.

Amadeo e Pero (1996) argumentam que, na construção civil, pelas características próprias do processo de produção, a garantia de continuidade de trabalho na firma é muito remota, mesmo para os empregados com carteira de trabalho assinada. A construção civil é o setor que apresenta a maior taxa de rotatividade entre os empregados com carteira de trabalho assinada.

Por sua vez, estudo do Instituto de Pesquisas Econômicas – Ipea - mostra que, para cada um bilhão de reais aplicados na construção civil, podem ser geradas 176765 vagas, incluindo os empregos diretos e indiretos. Calcula-se que 6% de todos os salários pagos na economia brasileira resultem da atividade da construção civil.

Estudos da Trevisan Consultores (1998), de São Paulo, mostra que, desde o início da década de 1980, cerca de 65% de todo o investimento bruto nacional são realizados pelo setor da construção. Nos últimos anos, houve uma queda considerável da atividade: enquanto, entre 1990 a 1996, a população ocupada cresceu 2,1%, o emprego na construção caiu em 10,8%. Segundo a Trevisan, se os juros forem baixos, o crescimento acumulado do setor entre 1998 e 2002 poderá alcançar 35%; caso essa tendência não se configure, esse crescimento não passará de 15%.

Rossetto (1998) diz que a construção civil constitui-se em um segmento industrial caracterizado por apresentar estrutura e funcionamento distintos quando comparados com as demais atividades econômicas. Essas diferenças ocorrem em virtude de sua natureza, das características das empresas que a compõem e do tipo de produto gerado, que impõe um processo produtivo peculiar. Continuando, o autor argumenta que, na indústria da construção civil, podem-se definir três categorias de construtores que são muito importantes para o

atendimento da pauta heterogênea de produtos de construção e para o próprio processo de desenvolvimento:

- a) os pequenos construtores, que geralmente trabalham com encomendas, dependendo totalmente dos seus demandantes;
- b) os médios construtores, bem mais diversificados, que trabalham com encomendas, concorrências e incorporações imobiliárias e assumem a maior parcela da construção residencial;
- c) os grandes empreiteiros, que são os que executam as obras de infra-estrutura de grande porte, obtidas, via de regra, mediante licitação e contratação por órgãos públicos, e que precisam de uma organização empresarial mais sólida, o que não diminui o seu elevado grau de dependência do demandante, porém aumenta o seu poder de influência.

Meseguer citado por CTE (1994) aponta outras características do setor:

- a) cria produtos únicos e não produtos seriados;
- b) não é possível aplicar a 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 civil, 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, etc.

Rossetto (1998) comenta que, analisando a ICC, percebe-se que, direta ou indiretamente, ela envolve muitos agentes econômicos, de diversos tipos e tamanhos, no seu mercado formal. Com isso, faz com que seus efeitos atinjam muitos grupos de interesses dentro da sociedade, e vice-versa. Entende o autor que o desencadeamento de projetos na área da ICC é outro fator importante para o desenvolvimento das atividades das empresas. Esse processo necessita de uma disponibilidade de capitais financeiros para imobilização em obras públicas e edificações. Na parte habitacional, em razão do alto preço dos terrenos urbanos e da própria edificação, a participação do Estado torna-se desafiadora e decisiva na medida em que ele pode destinar poupanças internas ou criar um sistema de financiamento de longo prazo para os adquirentes que seja viável e duradouro.

Conforme Rossetto (1998), toda a dinâmica da ICC depende, em muito, da ação dos governos federal e regional, seja pela demanda quase exclusiva das obras de infra-estrutura, 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 aos seus investimentos. Isso ocorre, sobretudo, 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 - SBPE¹¹; 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. Essas ações governamentais afetam o tipo de produção do setor e, conseqüentemente,

¹¹ O SBPE administra poupanças voluntárias; seus agentes – caixas econômicas, sociedades de créditos imobiliários 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.

as necessidades de insumos industriais e de mão-de-obra que são absorvidos pela ICC (Rossetto et al., 1995).

Dessa forma, a situação da indústria da construção civil 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 a 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, etc;
- *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;
- *edificações*: construção de edifícios; partes de obras por especialização em fase do processo edificativo; execução de serviços complementares à edificação.

4.1.1 O subsetor edificações

Amorim (1996) comenta que, nos últimos anos, o setor de edificações no Brasil tem passado por uma alteração bastante profunda, que pode ser associada às alterações nas políticas públicas. O financiamento de origem estatal diminuiu e, com ele, diversos modos de intervenção correlatos; o mercado reagiu, criando novos modelos de financiamento, e a queda na produção não acompanhou a queda de disponibilidade de financiamentos na mesma medida. O resultado da queda de financiamentos refletiu-se em menores preços e margens de lucro mais estreitas, exigindo uma maior produtividade das empresas. Para enfrentar esse quadro, elas iniciaram um processo de reorganização e inovação tecnológica.

Os indícios desse processo já estavam claros quando Prochnik (1987) previu que a construção civil deveria passar por um processo de modernização, em busca, segundo ele, de maior mecanização. O autor aponta como motivos para esse movimento a escassez relativa de alguns produtos, maiores exigências dos consumidores e a competição entre empresas, além da súbita retirada do estado, que veio apressar o reordenamento das estruturas do setor.

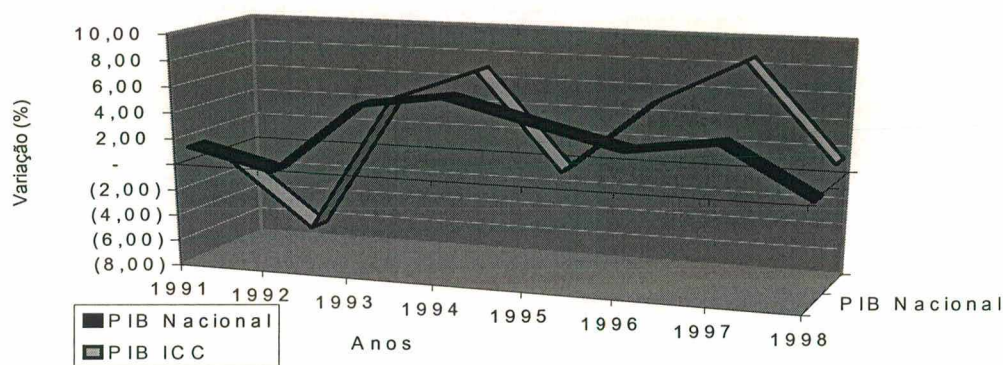
O esgotamento do modelo de financiamento largamente baseado em fundos públicos foi o principal fator para um movimento de reorganização das relações internas e externas nas empresas da ICC mais dinâmicas do mercado, visando maximizar seus ganhos mediante um controle mais eficaz de todo o processo de produção, anteriormente muito segmentado. Essa estratégia é comparável, em suas grandes linhas, à de construtoras européias em passado recente, mas fica condicionada pelas particularidades do mercado e condições de tecnologia e de mercado de trabalho no Brasil (Amorim, 1996).

Rossetto (1998) diz que o subsetor edificações apresenta peculiaridades que o diferenciam dos demais subsetores da ICC (montagem industrial e construção pesada), desde a sua constituição, até a influência que sofre das políticas econômicas, o seu processo produtivo, a destinação e o tipo de produto final. São essas características específicas que influenciarão no desempenho e adaptação das empresas ao seu campo organizacional.

Para o Senai (1995), 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, as quais apresentam, normalmente, um ciclo de vida curto e grande mobilidade nas áreas de atuação. Quanto ao 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). Esses 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).

Nos 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, sobretudo 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.

Além de todas as repercussões de caráter econômico que influenciam o subsetor, é importante considerar que, no Brasil, o setor de edificações fica sujeito a ciclos de



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

Gráfico 1: Comportamento do PIB nacional e do PIB da ICC.

valorização dos imóveis (Prochnik, 1987), em razão da grande defasagem temporal entre as variações da demanda e da oferta, explicada pela longa duração do processo produtivo. Isso causa escassez de imóveis nas fases ascendentes do ciclo, quando os preços sobem rapidamente, e grandes estoques de apartamentos não vendidos quando há recessão.

Por último, é necessário considerar a destinação e o tipo de produto desse subsetor, o qual, apesar de sua diversidade e heterogeneidade, é imóvel, complexo, durável, de grande valor, sendo montado em um local em particular e possuindo alta diversidade de necessidades tecnológicas e graus variados de complexidade. Como consequência dessas características,

surtem 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 de diferenciar seus produtos. A maioria das construtoras são pequenas; portanto, a construção é uma indústria fragmentada. Acrescente-se a isso 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, de forma que é na sua escolha e aquisição que se concentram as atenções e os gastos dos empresários. A diferenciação do produto em razão de 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 a qual ele se destina, sendo todos esses componentes importantes a serem considerados na decisão de construir (Ofori, 1991; Prochnik, 1987; Betts e Ofori, 1992, 1993).

4.1.2 A indústria da construção civil no Brasil: o campo organizacional objetivo

Rossetto (1998) define *campo organizacional* como sendo o espaço de poder formado por atores e fatos que se inter-relacionam. Assim, nesta etapa do trabalho, analisa-se o processo de adaptação estratégica organizacional a partir do conceito de campo organizacional. Descreve-se o campo organizacional deste estudo, dividindo-o em cinco períodos de acordo com a importância percebida para cada um pelo pesquisador; detalhados em seqüência.

Período 1: da criação do sistema financeiro da habitação ao crescimento da indústria da construção civil – setor de edificações (1960-1973)

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 1950, 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 da década 1960, a população urbana já atingia 45%, bem superior aos 36% do decênio de 1950; por conseqüência, a questão habitacional no Brasil começou a se configurar como um problema. Nas décadas seguintes, esse aspecto se agravou¹² de tal maneira que o setor público passou a atuar, fornecendo recursos financeiros através dos organismos de Previdência Social, Caixa Econômica Federal e Fundação da Casa Popular,¹³ 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 em 1963 e 1964 trouxeram em seu bojo a paralisação quase completa do setor da construção civil, o que 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.

Conforme Rebelo (1998), em 1965, foi realizada uma completa reforma no sistema financeiro brasileiro, bastante incipiente até então. Essa reforma fazia parte do Plano de Ação Econômica do Governo - Paeg, um conjunto de reformas estruturais elaborado pelo governo

¹² Na década de 1960, esse índice aumentaria para 65%, segundo dados constantes na bibliografia.

¹³ Instituições públicas que financiavam habitações no período anterior à criação do Banco Nacional da Habitação.

que ascendera ao poder pelo golpe militar em 1964. Nesse regime, foram adotadas algumas medidas, 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.

O sistema instituído naquela ocasião era totalmente especializado, isto é, o sistema financeiro foi concebido em segmentos, cada qual destinado a atuar em apenas um tipo de modalidade de intermediação financeira. O Sistema Financeiro da Habitação foi um desses segmentos do novo mercado de capitais brasileiro especializado na intermediação financeira de fundos para o crédito habitacional.

A responsabilidade pela gestão, fiscalização e fomento do subsistema habitacional foi entregue ao recém-criado Banco Nacional da Habitação – BNH - e ao Sistema Financeiro da Habitação - SFH¹⁴, atuando as seguintes instituições: as Associações de Poupança e Empréstimo – APes - e as Sociedades de Crédito Imobiliário - SCIs, além das caixas econômicas. O conjunto formado por esses operadores foi chamado de Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo - SBPE.

O Sistema Financeiro da Habitação - SFH - foi importante como elemento de expansão e sistematização do processo de intermediação financeira do país, visto que tinha como metas: a viabilização, em caráter permanente, de uma dinâmica auto-sustentável de captação de recursos e sua aplicação na área habitacional,

O Banco Nacional da Habitação - BNH, empresa pública de capitais e gestor de recursos de terceiros, era destinado a viabilizar o financiamento de moradias a longo prazo para a população de baixa renda. A lei 4380, de 21 de agosto de 1964, que criou o Banco

¹⁴ Lei nº. 4380, de 21 de agosto de 1964.

Nacional de Habitação e disciplinou o Sistema Financeiro de Habitação, generalizou o princípio da correção monetária nos empréstimos concedidos pelo sistema, com vistos aos seguintes objetivos:

1. evitar que, com a inflação, os mutuários amortizassem seus financiamentos em moeda desvalorizada;
2. manter a capacidade de refinanciamento do sistema, preservando o poder aquisitivo das amortizações e juros por ele recebidos;
3. atrair poupanças privadas para os financiamentos hipotecários.

Outras medidas tomadas entre 1964 e 1965 para tentar 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 garantia da arrecadação de recursos necessários aos financiamentos, foram instituídos, em 1966, o Fundo de Garantia por Tempo de Serviços - FGTS¹⁵ - e o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimos - SBPE.

De acordo com Simonsen (1997a), com a criação do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e com a popularização das cadernetas de poupança, o sistema financeiro imobiliário desenvolveu-se o suficiente para financiar cerca de quatrocentos mil novas unidades residenciais por ano no final da década de 1970 e início da de 1980. Contudo, o que acabou “matando” o sistema foi a tentativa governamental de regulamentar aquilo que deveria ser resolvido por livre-negociação entre as partes: os efeitos do descompasso entre a correção monetária dos saldos devedores e prestações e os reajustes nominais das rendas familiares.

O BNH tornou-se uma força financeira poderosa em virtude do recebimento de parte

¹⁵ 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.

dos fundos de aposentadoria dos trabalhadores – FGTS - e do poder de lidar com instrumentos financeiros indexados (cadernetas de poupança).¹⁶ Tal 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.

No período, a ICC apresentou um caráter cíclico: iniciou com uma fase de crescimento, passando, a partir de 1962, por um declínio e voltando a reagir somente em 1968. A crise econômica de 1960 foi superada a partir de 1968. O Brasil conseguiu viabilizar a recuperação da atividade industrial, de tal forma que ocorreu, a partir do final dessa década, uma conjuntura internacional favorável, aliada a um conjunto de medidas internas de política econômica.

Entre as medidas mais importantes para essa recuperação encontravam-se:

- a) a reforma financeira de meados da década de 1960, que proporcionou condições favoráveis 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;

¹⁶ Principal instrumento de poupança utilizado por todos indivíduos de quaisquer classes sociais.

- 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;
- 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 isso, 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% (1962-1967) para 11,3% (1968-1974), sendo a indústria o principal responsável por isso. A inflação atingiu os menores índices desde a década de 1950 (Baer, 1996).

O auge dessa nova fase expansiva do ciclo deu-se entre 1970-1973. A estrutura industrial brasileira da época encontrava-se bastante consolidada, permitindo uma maior integração internacional do país, aproveitando uma conjuntura externa favorável. De 1971-1974, 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. Essa 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 1970 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.

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. Assim, aumentou

significativamente a atividade de edificação das plantas dos parques fabris, de construções oriundas das demandas de moradias e infra-estrutura das cidades (habitação, saneamento, vias, instalações comerciais e financeiras), as quais se expandiram em ritmo crescente.

Na ICCSE, essa 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 utilizada também para financiar habitações para as classes média e alta, outras construções e infra-estrutura urbanas por meio das licitações públicas (Reynolds et al. apud Baer, 1996). Dessa forma, o desmonte da estrutura financeira, principalmente 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 a produtividade, o custo e a qualidade (Farah, 1992).

Outras causas dessa desarticulação foram a concessão de subsídios isentos de indexação, que aumentou no início da década de 1970, e o perigo de uma inadimplência generalizada do BNH, pela defasagem havida entre os aumentos salariais e o rápido aumento dos preços dos produtos (Baer,1996). Como se vê, esse período apresentou-se de grande crescimento para a ICCSE, configurando-se como uma das melhores fases do seu desenvolvimento.

Período 2 – Da Instabilidade à Reação da ICCSE (1974-1986)

O ciclo de desenvolvimento intenso foi interrompido a partir de 1974 em virtude de mudanças no cenário econômico mundial. A crise do petróleo, o qual quadruplicou de preços, fez o Brasil importar mais de 80% do produto consumido, criando um alto déficit na Balança Comercial, que afetou fortemente a produção interna (Baer, 1996). Por conseqüência, entre a opção de desaquecimento da economia ou a manutenção de elevados índices de crescimento,

através de investimento 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 isso, houve uma ação direta do governo na contratação e no financiamento de grandes projetos, além de sua intermediação como agente financeiro para os empreendimentos da construção habitacional.

Foi lançado, também nesse período, o Plano Nacional de Desenvolvimento II – PND, cujas metas principais eram: criar a auto-suficiência energética e industrial do país e substituir importações de produtos industriais básicos e bens de capital. Os recursos seriam provenientes do governo e 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 a ICCSE, os primeiros dois anos desse período, 1974-1975, foram marcados pela crise no mercado habitacional. O PIB da construção caiu, enquanto o preço dos terrenos e das matérias-primas subiu, onerando significativamente o preço dos imóveis novos.

No ano de 1976, com a preocupação do governo em reativar a ICCSE, por causa da grande escassez de imóveis, foram liberados financiamentos, provocando aumento no PIB/ICC de 10%. No entanto, no mesmo ano, os crescentes problemas inflacionários 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, para a qual contribuíram 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).

Em 1979, constataram-se problemas no mercado imobiliário em função da lei 6708, que estabeleceu a correção semestral de salários, com o que a inflação saltou ao patamar de 100% ao ano, enquanto as prestações do PES continuavam a ser reajustadas apenas uma vez por ano. O desequilíbrio agravou-se com a escalada da inflação para mais de 200% ao ano e com a compressão dos salários reais da classe média (Simonsen, 1997a).

Portanto, este período refletiu-se em ciclos de crescimento (1976) e retração (1974-1975-1977-1979), ocasionando variações nos níveis de atividades da ICCSE, ou seja, naquele ponto em que, parar o processo resultaria num prejuízo maior que lançar o prédio (Gazeta Mercantil, 1981). A redução nas atividades da ICCSE refletiu-se na queda de licenças para a 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).

Conforme Rebelo (1998), com a recessão no início da década de 1980, o sistema entrou em crise. Em primeiro lugar, porque o volume de depósitos diminuiu, levando algumas instituições do SBPE a ficar sobre-aplicadas, isto é, ter mais empréstimos que depósitos. Assim, toda a captação adicional, quando obtida, passava a ser direcionada para cobrir empréstimos já realizados, o que não permitiu ampliar a oferta de financiamentos. As instituições que não conseguiram se enquadrar foram liquidadas, principalmente aquelas não ligadas a conglomerados financeiros.

Em 1983, com os cortes nos orçamentos de investimentos públicos, 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, e os dados oficiais do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo revelam 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 (Farah apud Werna, 1993).

Outro captador de recursos, a caderneta de poupança, também se ressentiu com o declínio dos depósitos e aumentos dos saques, utilizados para complementação de renda dos pequenos investidores. O governo, então, em agosto de 1983, para incentivar os depósitos em cadernetas de poupança, passou a creditar os rendimentos mensalmente, substituindo a prática da trimestralidade.

Nesse 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 em favor de outros e foi alterada a tipologia dos empreendimentos. Como as classes de renda baixa, média e média-alta foram as que mais sentiram a perda do poder aquisitivo, nessa 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. 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 ano de 1984 começou ainda sentindo os efeitos da queda da competitividade das cadernetas de poupança em relação aos títulos do mercado financeiro. Isso, 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 noventa 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, contudo não havia consumidores. O ritmo de construção de moradias populares continuou limitado em virtude da modesta arrecadação líquida do FGTS, do 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. Isso foi feito através da modificação das regras de reajuste dos financiamentos, que passaram para o plano de equivalência salarial - PES, pelo qual as prestações subiam somente de acordo com os índices de reajuste dos salários.

Todas as ações que o governo tentou empreender para amenizar a crise pela qual o setor de edificações passava foram, entretanto, paliativas. Contribuíram para isso a valorização real dos imóveis e as incertezas nas condições de financiamentos disponíveis. A 33ª Sondagem da ICC¹⁷ confirma isso, referindo que havia incerteza quanto às regras do jogo, predominando um comportamento especulativo em todo o mercado.

Diante dos crescentes índices de inadimplência, criou-se, em 1984, um subsídio aos mutuários do sistema por conta do FCVS. Com a liberação desse pelo BNH, 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 nesse ano foi a melhoria dos salários e dos níveis de emprego da população, tendência que foi verificada também no período de 1991/1999 (Tabela 2), o que garantiu a renegociação com alguns mutuários, diminuindo a inadimplência. Também reagiu a venda de imóveis novos, levando a 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, comprometendo o ritmo de construção de novas moradias para a classe média. As

¹⁷ *Conjuntura Econômica*, v.38, n. 11, nov. 1984

contratações na área habitacional interveniadas pelo BNH e pelos agentes do SBPE caíram 50% no ano de 1985 em relação ao de 1984 (*Conjuntura Econômica*, 1986).¹⁸

Tabela 2 - Emprego na construção civil por segmentos - Brasil - índices base dez/94=100 e participação no total (%).

Ano	Construção Civil								Total
	Obras				Serviços				
	Estruturas metálicas e instalações Industriais	Infra-estrutura	Edificações Em Geral*	Subtotal	Incorporação de imóveis	Engenharia e Arquitetura	Empreiteiros de mão-de-obra	Subtotal	
Dez/91	99,52	104,80	97,95	99,46	60,36	91,60	106,61	94,23	98,87
Dez/92	99,45	102,76	94,56	96,65	51,24	83,57	97,41	85,68	95,42
Dez/93	99,70	100,05	96,48	97,50	58,20	90,92	99,65	91,17	96,78
Dez/94	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dez/95	101,26	98,83	98,42	98,78	88,61	101,33	98,97	99,37	98,85
Dez/96	110,52	104,12	101,55	102,94	95,78	113,28	100,94	107,40	103,45
Dez/97	123,28	112,31	109,60	111,48	95,14	125,71	105,02	115,65	111,95
Dez/98	128,07	107,30	111,63	112,40	89,28	130,59	107,42	118,70	113,11
Jul/99	120,36	104,55	109,40	109,53	97,62	132,52	111,26	121,88	110,92
Partic.	9,5	16,5	61,6	87,6	0,9	7,5	4,1	12,4	100,0

Fonte: Sumário Econômico, Setor de Economia (set./97; ago. e set./99)

Nota : *Inclui edificações residenciais, comerciais, industriais e de serviços, bem como a preparação de terrenos, escavações e fundações.

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

A faixa de renda que aumentou o consumo por empreendimentos novos foi, entretanto, a de alta renda (imóveis de luxo), pois as restrições a financiamentos continuavam grandes. Desse modo, as empresas optaram pela incorporação ou pela formação de condomínios

¹⁸ 38ª Sondagem da Construção Civil – *Conjuntura Econômica*, v. 40. n.2, fev. 1986.

fechados a preço de custo. Assim, a atividade imobiliária manteve-se com recursos do próprio comprador e/ou do construtor (*Conjuntura Econômica*, 1986).¹⁹

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

Os preços de mão-de-obra e de materiais de construção, como também os dos aluguéis, aumentaram. Pagamentos *por fora* aos fornecedores e aumentos 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 (*Conjuntura Econômica*, 1986).²⁰ Com as receitas congeladas pelo plano e os custos subindo por causa do ágio e do aumento salarial, mesmo com as vendas em alta, o lucro das construtoras diminuiu.

Com referência ao FCVS, a forma de conversão das prestações para a nova moeda, contida no Plano Cruzado de 1986, foi muito prejudicial ao fundo e, por conseqüência, ao SFH, pois tornou as prestações excessivamente baixas. Isso contribuiu para o crescimento do passivo do FCVS e foi decisivo na extinção do BNH em novembro de 1986, instituição essa que carregava a maior parte do passivo a descoberto. Suas operações foram absorvidas pela CEF, que não possuía a “cultura” da habitação popular, nem a de promover a construção de infra-estrutura. Assim, grande parte da experiência obtida pelo BNH nessa área de atividade foi perdida.

¹⁹ 40ª Sondagem da Construção Civil – *Conjuntura Econômica*, v.40. n.8, ago. 1986.

²⁰ 41ª Sondagem da Construção Civil – *Conjuntura Econômica*, v.40. n.11, nov. 1986.

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 em virtude do uso mais intenso de mão-de-obra subempregada.

No final de 1986, a aceleração inflacionária forçou a redução do valor dos imóveis pelo beneficiamento às aplicações no mercado financeiro de curtíssimo prazo; assim, 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, supervalorizaram-se os terrenos urbanos; houve uma crise nas vendas de imóveis novos, associada à perda do poder aquisitivo da classe média e à inexistência de financiamentos compatíveis com o valor de mercado (Tabela 3).

Tabela 3 - Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimos (SBPE), recursos (1994-1999) – financiamentos para aquisição de imóveis novos e usados no país.

Ano	Construção		Aquisição		Finan. Imob. Totais	
	R\$ Mil	Unidades	R\$ Mil	Unidades	R\$ Mil	Unidades
1994	1.123.664	39.767	611.431	21.617	1.735.095	61.384
1995	825.710	22.128	1.050.673	24.466	1.876.383	46.594
1996	698.696	21.439	763.980	16.847	1.462.676	38.286
1997	856.501	19.556	868.104	15.931	1.724.605	35.487
1998	1.161.499	22.234	984.109	18.081	2.145.608	40.315
1999*	453.213	10.663	639.424	12.677	1.092.637	23.340

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

Nota: *Acumulado até agosto de 1999.

Período 3 – Do Plano Cruzado ao Plano Collor e os seus Reflexos na ICC (1987 – 1993)

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, cujo objetivo 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 atrativos os investimentos em aplicações financeiras, e a queda no preço dos aluguéis desviaram os investidores, diminuindo a frequência de novos lançamentos (*Conjuntura Econômica*, 1988).²¹

Em 1986 e 1987, houve um aumento considerável de custos na construção civil.²² Além disso, o preço dos aluguéis caiu em termos reais em consequência da queda do poder aquisitivo, apesar do acentuado crescimento da procura. Essa 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 preferiam aplicar seus recursos junto às autoridades monetárias, cabendo somente à 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 da reabertura dos financiamentos para imóveis usados, geraram-se as condições para a retomada, no ano seguinte, dos financiamentos concedidos via SBPE.

Dada a escassez dos recursos, a realização de obras por condomínio fechado, a preço de custo, voltadas para o segmento de renda mais alta, tornou-se a melhor alternativa para os construtores (*Conjuntura Econômica*, 1988).²³ No último trimestre do ano de 1987, a inflação subiu ainda mais, restando apenas duas alternativas aos empresários da ICCSE: diminuir custos para poderem vender seus imóveis ou aplicar os recursos destinados ao processo produtivo no mercado financeiro.

²¹ 46ª Sondagem da Construção Civil – *Conjuntura Econômica*, v. 42, n.2, fev. 1988.

²² No ano de 1987, novamente o aumento do INCC (270,7%) ficou acima do IGP-di (224,8%).

²³ No ano de 1987, novamente o aumento do INCC (270,7%) ficou acima do IGP-di (224,8%).

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 e os custos das construções estavam acima da inflação. Ocorreu, dessa 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 alta, pois os financiamentos só eram liberados mediante um valor razoável de poupança para a entrada na compra da casa própria. Outra opção encontrada pelos consumidores foram os empreendimentos comerciais.

O segmento de mercado que dependia de financiamento para aquisição de imóvel sofreu com esse 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. Isso ocorria em virtude da desvinculação entre a correção das prestações e o saldo devedor,²⁴ o que aumentava o resíduo ao final do contrato (*Conjuntura Econômica*, 1988).²⁵

No final de 1988, o temor da hiperinflação levou os investidores a buscarem refúgio nos chamados *ativos reais* da economia. Assim, os imóveis novos e usados voltaram a revelar-se um investimento atraente, animando a ICCSE. Contudo, isso foi passageiro, pois, com a promulgação da nova Constituição, o setor foi um dos mais prejudicados, tendo de arcar com um ônus maior, por causa dos novos benefícios trabalhistas aprovados nela. Para piorar, a economia não apresentou crescimento do PIB.

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

²⁴ A correção do saldo devedor era feita mensalmente pela OTN e, das prestações, pela variação da URP.

²⁵ 48ª Sondagem da Construção Civil – *Conjuntura Econômica*, v. 42, n.8, ago. 1988.

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, em vista da 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, gerado em razão de problemas crônicos da ICCSE, que pressionavam cada vez as empresas, tais como a baixa qualidade de mão-de-obra e a alta rotatividade.²⁶ Rebelo (1998), resumindo, diz que, após a recessão do início da década de 1980, o SFH passou a financiar a cada ano um número menor de unidades. Isso se explica por um comportamento defensivo das instituições financeiras mediante uma experiência vivida no começo da década, a qual mostrara que os recursos das cadernetas de poupança e do FGTS eram voláteis – a qualquer momento podia haver mudanças macroeconômicas que levariam à diminuição dos saldos de depósitos.

Outro fator que também contribuiu para a drástica queda do número de unidades financiadas foi a imobilização dos recursos no FCVS. À medida que as prestações apresentavam decréscimo em termos reais, uma parcela crescente dos recursos do sistema ficou imobilizada na rubrica FCVS, aguardando o pagamento pelo governo federal. Enquanto isso não ocorria, tais fundos não puderam retornar ao sistema, comprometendo o fluxo de novos financiamento.

²⁶ O operário desse setor migra para outras atividades ou para a economia informal.

Rossetto (1998) argumenta que a década de 1980 terminou mostrando um quadro caótico para a ICC: baixa demanda por imóveis, SFH desgastado e custos da construção extremamente altos. As construtoras vislumbraram alternativas de obtenção de capital que poderiam alavancar seus negócios, entre as quais estavam a emissão de debêntures, a criação de fundos imobiliários e o consórcio de imóveis. A modificação da Lei do Inquilinato para incentivar investimentos em imóveis de locação também era cogitada.

Em março de 1990, quando assumiu o governo o então presidente Fernando Collor de Mello, instituiu-se o Plano Collor, que visava combater a hiperinflação que se instaurara no país (taxas inflacionárias mensais de 81%) (Tabela 4). Com ele, o governo tentou enxugar os gastos públicos e diminuir a liquidez do mercado, através do confisco de parte dos depósitos de poupança, *overnight* e conta corrente. Como reflexo imediato, houve a redução da atividade econômica²⁷ e a queda da inflação mensal para um dígito.

Tabela 4 - Variação do IGP-di, IPC-Fipe e INCC (1980-1999)

Ano	IGP-di	IPC-Fipe	INCC	Ano	IGP-di	IPC-Fipe	INCC
1980	100,20	77,97	96,85	1990	2.740,20	2.900,84	2.169,33
1981	109,90	95,70	101,02	1991	414,80	410,59	384,30
1982	95,40	89,59	98,15	1992	991,40	965,20	1.074,34
1983	154,50	135,57	119,58	1993	2.103,40	1.920,41	2.124,72
1984	220,70	172,36	195,09	1994	2.406,90	2.502,49	2.355,09
1985	225,50	201,75	241,33	1995	67,50	76,82	75,86
1986	142,30	129,93	161,29	1996	11,10	16,48	15,19
1987	224,80	220,94	270,68	1997	7,48	3,55	6,81
1988	684,60	586,36	635,89	1998	1,70	-1,79	2,75
1989	1.319,90	1.201,00	1.541,22	1999*	11,81	4,39	5,13

Fonte: FGV - *Conjuntura Econômica*, v. 53, n. 10, out./1999

Nota: *Acumulado até agosto de 1999.

Por causa do confisco, a ICCSE, como os outros setores da economia, encontrou-se em crise de liquidez. As alternativas buscadas para a escassez de dinheiro foram parcerias

²⁷ O PIB nacional teve crescimento negativo nesse ano.

com os fornecedores e clientes para negociar os pagamentos de trocas (*Gazeta Mercantil*, 1990a).

O ambiente da ICCSE continuava apresentando o mesmo padrão do final da década de 1980: 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, o que dificultou a aquisição da casa própria. Também ocorreu a queda da liquidez do SBPE para financiar imóveis (*Conjuntura Econômica*, 1991).²⁸

O SFH somente liberou recursos às empresas que já tinham seus projetos aprovados até março de 1990; as que estavam fora desse grupo buscaram lançar novos empreendimentos, autofinanciados, para faixas de alta renda, conseguindo, assim, sustentar suas atividades. Já as que não podiam comercializar seus negócios dessa 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).²⁹

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. Tais medidas aumentaram o desaquecimento da economia, de forma que o PIB nacional e da ICC continuaram apresentando crescimento

²⁸ 58ª Sondagem da Construção Civil – *Conjuntura Econômica*, v. 44, n.2, fev. 1991.

²⁹ *Ibid.* p.

negativo. 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 de 1991, uma pequena recuperação de perdas acumuladas nos dois últimos anos, reação essa, entretanto, que não foi suficiente para modificar as condições do setor.³⁰

A única medida que provocou alguma esperança no setor foi a aprovação da Nova Lei do Inquilinato,³¹ que introduziu o elemento confiança nas relações contratuais, beneficiando locadores e locatários e gerando 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. Elas facilitaram os financiamentos e dispensaram a comprovação da renda (*Conjuntura Econômica*, 1992).³² Com a participação de 7,63% no PIB nacional, em 1992 (Tabela 1, p.57), 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 *marketing*,³³ num esforço para melhorar o desempenho das empresas.

No ano de 1993, as condições econômicas melhoraram; as empresas foram adaptando-se ao novo contexto ambiental e aquecerem-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

³⁰ 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; outras 53% tinham dificuldades em manter suas margens de lucro.

³¹ Lei nº 8.245/91.

³² 63ª Sondagem da Construção Civil – *Conjuntura Econômica*, v. 46, n.5, maio 1992.

³³ Popularização dos planos 100.

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 8,26% do PIB nacional (Tabela 1, p.57), o setor da construção civil conseguiu, em 1993, ter, pelo menos, um indicador positivo de atividade: o mercado imobiliário. Porém, 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, além do desenvolvimento das áreas técnica e administrativa, ante não exploradas.

Segundo Farah (1993), quatro eram as 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;
- 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) relata que o período foi marcado pelo fim da produção em massa em decorrência da necessidade de atuar em segmentos de mercado, de possuir maior diferenciação do produto e de aumentar a preocupação com produtividade e corte nos custos. A produção racionalizada permitiu o crescimento da produtividade sem grandes investimentos em máquinas, 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 e 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.

Período 4 – Do Plano Real e os seus Reflexos na ICC: (1994 – 1999)

Para Simonsen (1997b), quando o Plano Real foi lançado, não eram poucos os que esperavam que, com a estabilização monetária e as reformas neoliberais, o Brasil voltaria a crescer 7% ao ano, como no período de 1950-1980. Dezoito meses depois, contudo, as expectativas tornaram-se bem mais reticentes. A estabilização realmente foi um sucesso, mas as perspectivas de crescimento do produto real não foram além de 3% a 4% ao ano, o que não representa o mínimo necessário para impedir o agravamento do desemprego estrutural provocado pela automação, pelo progresso tecnológico e pela globalização dos mercados.

No ano de 1994, viveu-se um período de estabilidade econômica graças à implantação do Plano Real. Isso 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 que foram características da década de 1980 e que produziram um ambiente turbulento (*Conjuntura Econômica*, 1995).³⁴

³⁴ *Conjuntura Econômica*, 49, n.4, abr. 1995.

Segundo Simonsen (1997c), na visão dos autores do Plano Real, o ajuste fiscal permanente dependia de reformas constitucionais que demandavam tempo para ser aprovadas e implantadas. Isso posto, o caminho encontrado pelo governo foi o aperto monetário com aumento dos recolhimentos compulsórios e restrições quantitativas ao crédito, pela criação de cunhas fiscais e pela manutenção de taxas de juros extremamente elevadas.

A política monetária conseguiu restabelecer o equilíbrio macroeconômico do país a julgar por três indicadores:

1. as taxas de inflação caíram para menos de 1,5% ao mês, sem tendência visível à aceleração;
2. os saldos comerciais voltaram a ser positivos a partir de julho e agora projetam um déficit externo em conta corrente de cerca de 2% do PIB, o qual parece financiável por investimentos diretos e capitais de médio e longo prazo;
3. o produto real caiu no segundo e no terceiro trimestres, mas voltou a recuperar-se no quarto, com crescimento médio do ano sendo estimado em 4,5%.

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 contratos.³⁵ Entretanto, os insumos da construção civil subiram, motivados pelos aumentos abusivos dos oligopólis³⁶ e da reposição das perdas salariais, oriundas de regras de conversão dos salários à URV (CBIC, 1994). Dessa 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).³⁷

³⁵ Medida provisória nº 1053.

³⁶ São grupos que detêm o controle da produção e comercialização dos insumos básicos utilizados em determinado setor.

³⁷ *Conjuntura Econômica*, v. 48, n.10, out. 1994.

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 poupança³⁸ e aos altos juros, levou os bancos a suspenderem os empréstimos (*Conjuntura Econômica*, 1994).³⁹

O ano de 1994 teve como características o consumo desenfreado, o aumento do poder aquisitivo da população e a inadimplência em toda a economia. Segundo Simonsen (1997c), para o real, o problema mais preocupante é que não parece haver alternativa, a curto prazo, à política de juros altos. A situação fiscal do país piorou sensivelmente de 1994 para 1995. Apesar do substancial aumento da arrecadação, o saldo operacional das contas públicas caiu de um superávit de 0,5% para um déficit de 3,5% do PIB, em parte pelo aumento dos encargos da dívida pública, em parte pelo desequilíbrio das finanças dos estados, em parte pelo crescimento espontâneo da folha de pagamento do funcionalismo.

Para a ICCSE, ressurgiu o segmento do mercado de classe média. Nesse ano, o volume de vendas reduziram-se em 20% em relação ao ano anterior. A medida de velocidade de vendas de imóveis ficou em apenas 2,2%, bem abaixo da média histórica de 11%.⁴⁰ Esse índice 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 autofinanciamento.⁴¹

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, que respondera por 0,2% em 1994 evoluiu para 0,3% em 1995.

³⁸ Medidas provisórias nº 1145 e 1171.

³⁹ Ibid, p.

⁴⁰ Conforme Secovi – SP.

⁴¹ 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.

O autofinanciamento tinha duas escolhas: a preço fechado e a preço de custo. As duas alternativas abrangiam somente as classes de média e alta renda, de modo que 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 nessa indústria aumentaram de forma significativa. (Villas Boas, 1995; *Conjuntura Econômica*, 1994).⁴²

Nesse momento, em razão da dificuldade que as empresas já vinham enfrentando ao longo da década de 1980 e início da de 1990, e por muitas delas não terem cumprido os prazos de entrega entregas de empreendimentos, o setor passou por uma falta de credibilidade tanto com o auto-financiamento 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).⁴³

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).⁴⁴ As empresas investiram maciçamente em *marketing*, descobrindo que essa ferramenta era uma poderosa força de vendas. Apareceram as primeiras ações das empresas

⁴² 72ª Sondagem da Construção Civil – *Conjuntura Econômica*, v.48, n.9, set. 1994.

⁴³ *Conjuntura Econômica*, v.48,n12, dez. 1994.

⁴⁴ *Ibid*, p.

preocupando-se com a qualidade de vida do trabalhador da construção civil e intensificaram-se entre empresas e centros de pesquisas.⁴⁵

O ano de 1996 começou refletindo a situação do anterior, pois houve redução da quantidade de imóveis financiados pelo SFH e um aumento das unidades construídas com recursos, 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 de 1996, mostrando uma redução em relação ao ano de 1995, mesmo que este último já tenha atingido patamares baixos. A partir do segundo semestre desse ano, a flexibilização da política monetária e o maior volume de recursos alocados em programas de financiamentos refletiram-se positivamente nos lançamentos habitacionais, ainda que lastreados com recursos das próprias construtoras.

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.

Excluída do mercado de consumo por longas décadas, a chamada *classe C* ganhou poder aquisitivo e passou a investir em moradia (*Construção*, 1997).⁴⁶ Esses novos consumidores retornaram 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

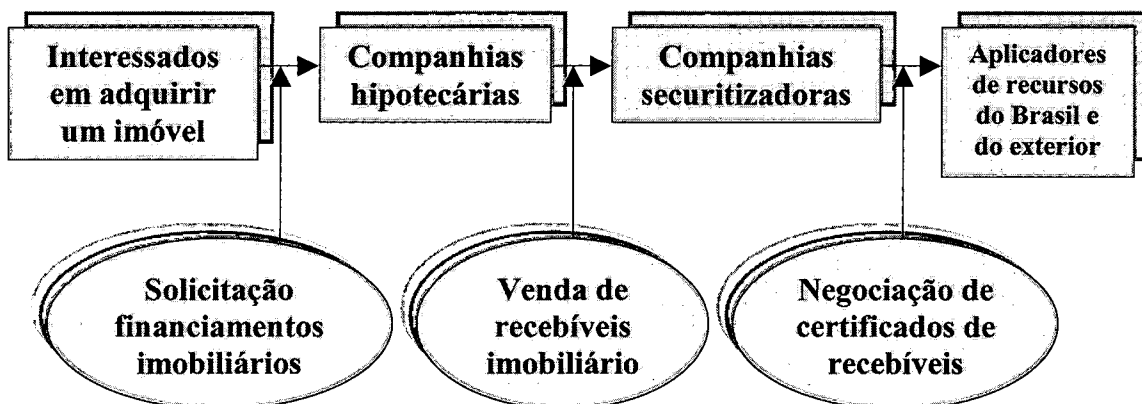
⁴⁵ Em 1995, a Finep assumiu um papel estratégico para o desenvolvimento da ICC, com financiamentos para programas de gestão de qualidade e capacitação tecnológica. *Construção* – São Paulo, n. 2574, jun. 1997.

⁴⁶ *Construção*, São Paulo, n. 2566, abr. 1997.

ICCSE exporta três vezes mais que importa e conseguiu reduzir o custo do metro quadrado pela metade nos últimos cinco anos (*Exame*, 1997).

Nesse momento, a ICC encontra-se 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. Essa 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).

Segundo Rossetto (1998), o ano de 1997 terminou 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 eram a tônica do momento.



Fonte: Conjuntura Econômica (08/1997).

Figura 4: Esquema de funcionamento do Sistema Financeiro Imobiliário.

Yazbek (1999) diz que os lançamentos imobiliários verificados em 1998 em todo o país foram 35% menores que os realizados em 1997. Foi lançado, nesse ano, um total de 110 mil unidades contra 170 mil do ano anterior, o que pode ter retirado do bolo imobiliário brasileiro próximo de R\$ 9 bilhões. Esse grande corte na atividade de construtoras e incorporadoras teve por finalidade a adequação à nova realidade do mercado. A velocidade de vendas (medida pelas unidades vendidas sobre o total da oferta), que havia sido de 9,2% na média de 1997, também foi menor em 1998: caiu para 7,4% na capital paulista durante o ano passado. Considerando-se a velocidade das vendas de sete capitais, a média de janeiro a setembro de 1998 foi de 6,6% contra 6,1% no mesmo período de 1997.

A construção civil no Rio Grande do Sul é muito importante. Conforme informações do Sinduscon de Porto Alegre (1999), a ele estão associadas, atualmente, 350 empresas, abrangendo uma vasta área de 348 municípios dos 467 do Rio Grande do Sul. Essas empresas são responsáveis por, pelo menos, 50% do PIB da construção civil no estado e colocam anualmente no mercado, apenas em Porto Alegre, cerca de cinco mil unidades de imóveis. No ano em que completa sessenta anos, o Sinduscon-RS é um dos cinco maiores do país, considerando o número de associados.

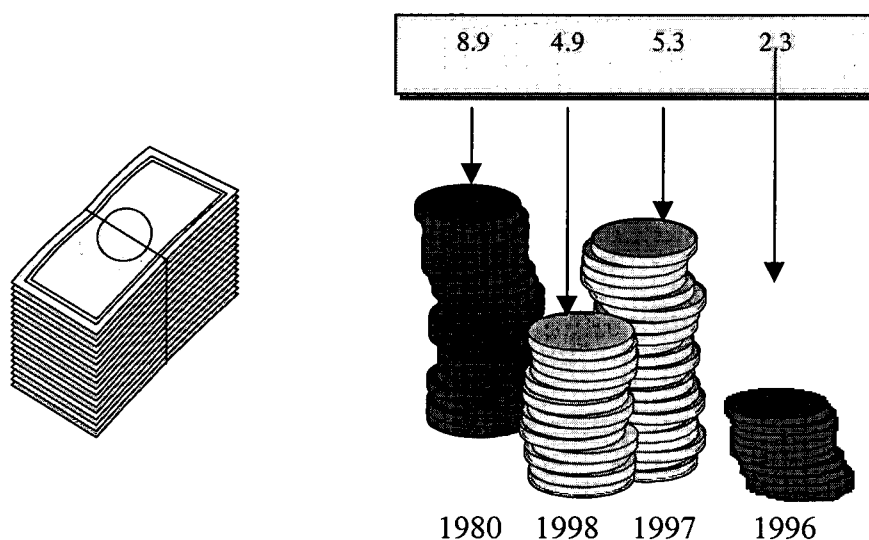
Durante o ano de 1998, a construção civil gaúcha registrou um crescimento de 0,71%, contra 5,51% do ano anterior. No primeiro trimestre desse ano, em relação à mesma época do ano de 1998, o crescimento foi de 0,70%, enquanto, em relação ao último trimestre do ano passado, há uma retração de 1,65%, atribuída à baixa atividade econômica do início do ano. Justamente por isso, a velocidade de vendas foi baixa no primeiro trimestre em Porto Alegre: apenas 4,88%, contra 8,93% na média de 1998.

Conforme Abecip, Bacen e CEF (1999), apesar das diversas crises do período, a economia brasileira é mais sólida e diversificada que a de 1980. O PIB, apesar de tudo, cresceu, e a população também é muito maior. Porém, os financiamentos para a compra da

casa própria no ano de 1998 foram 44,5% menores que os liberados em 1980. No mesmo período, o número de unidades habitacionais financiadas, que foi de 627,3 mil em 1980, caiu para cerca de trezentos mil em 1998.

Em 1980, no auge da construção civil brasileira, os financiamentos totais liberados pela Caixa Econômica Federal/Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e pelo Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo foram de R\$ 8,9 bilhões; no de 1998, eram de apenas R\$ 4,9 bilhões e, mesmo assim, muito maiores que os liberados durante todo o ano de 1996, quando foram de somente R\$ 2,3 bilhões (Figura 5).

- valores em R\$ milhões;
- incluem recursos liberados pela CEF/FGTS + SBPE + orçamento da União



Fontes: Abecip, Bacen e CEF (1999).

Figura 5: Financiamentos imobiliários no Brasil (1980-1996) em \$ milhões.

Com isso, não é de admirar que o Brasil tenha um gigantesco déficit habitacional. De acordo com informações do IBGE, Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas – Ipea - e Caixa Econômica Federal, estimava-se, em 1996, um déficit habitacional de 5,2 milhões de

moradias, considerando-se o total de pessoas em domicílios improvisados ou rústicos e a coabitação familiar, com mais de uma família morando sob o mesmo teto ou em cômodos cedidos ou alugados.

Conforme o Sinduscon/RS, o índice de atividade da indústria da construção civil gaúcha – IAC - registrou queda de 0,39% de janeiro a novembro-99 em comparação com igual período de 1998. Com esse resultado e a percepção de que a tendência existente até novembro se mantenha para o fechamento do ano, a estimativa da entidade é de uma queda de 0,53% no nível de atividade do setor em 1999 em relação a 1998.

Segundo o Sinduscon/RS, a redução das obras públicas, principalmente nos projetos de edificações e saneamento, foi responsável pela desocupação de mais de 18 mil trabalhadores na construção civil em 1999: “ O ano de 1999 foi o pior: nunca se fez tão pouco investimento em edificações”.

Amaral⁴⁷ observa que há um quadro de estagnação na indústria da construção gaúcha, uma vez que, em 1998, o índice de atividade dessa havia crescido apenas 0,71%. Ele diz que o fraco desempenho do setor só não foi pior por causa do comportamento do mercado imobiliário. Nos últimos 12 meses fechados em novembro/1999, foram vendidos 2039 imóveis novos em Porto Alegre, com um incremento de 6,98% comparativamente aos 12 meses fechados em novembro de 1998. O número de lançamentos aumentou 91,5% na comparação dos 12 meses fechados em 1º de dezembro de 1999 com igual período de 1998.

Ponte⁴⁸ em maio de 1999, representou o momento econômico do país como de incertezas, embora menores do que há dois ou três meses, porém com grande chance de se manter o que a sociedade conquistou nos últimos quatro anos: a estabilidade da moeda, que correu um grave risco de ser perdida. Para ele, toda essa conjuntura repercutiu na construção

⁴⁷ Presidente Sinduscon/RS

⁴⁸ Presidente da Câmara Brasileira da Indústria da Construção - CBIC

civil porque o setor não pode ir bem se o país vai mal. A construção civil pode amenizar as dificuldades do país na medida em que tem condições de proporcionar um grande número de empregos junto às camadas da população com menor qualificação profissional e com maiores dificuldades no mercado de trabalho. Pode contar com recursos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e das cadernetas de poupança, que têm condições de exercer um papel de motor do crescimento nacional. Para que isso ocorra, no entanto, seria necessário aplicar na construção civil, conforme o que determina a lei, os recursos da poupança e do FGTS. Só nesse fundo existem 12 bilhões de reais que, ao invés de financiarem a habitação, estão financiando o governo. Na área da poupança, os agentes financeiros, temendo a inadimplência, também estão retraídos, e o governo não dá uma determinação rigorosa para que apliquem os recursos.

Ponte (1999) argumenta que, no ano de 1999, a ICC deverá crescer pouco; o PIB deve fechar negativo e a construção deve ser menos atingida que a média do PIB. A construção poderia ter uma performance ainda melhor do que aquela que será atingida se os estados não estivessem quebrados e muito endividados, o que prejudicará as atividades no segmento de infra-estrutura e na área habitacional.

Apesar de vários programas criados pela Caixa Econômica Federal (Habitar Brasil, PAS, Proinfra, Prodecar) e principalmente o Projeto de Arrendamento Residencial – PAR, constatou-se que o ano de 1999 demonstrou uma grande incerteza quanto ao futuro da indústria da construção civil no Brasil e, sobretudo, no Rio Grande do Sul. Percebeu-se que há uma preocupação voltada à obras sociais para pessoas de menor poder aquisitivo, havendo, assim, uma tendência de que seja reduzido o déficit habitacional brasileiro com a utilização dos recursos da poupança e do FGTS.

4.1.3 A construção civil em Passo Fundo: o campo organizacional objetivo

Ao descrever a indústria da construção civil na cidade de Passo Fundo, é necessário ter presente a complexibilidade das inter-relações no sistema produtivo, pois seria pouco expressiva a análise se não fossem relacionadas 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, na medida em que os fatores que determinam sua evolução são praticamente os mesmos que atuam em nível de país e, via de regra, são manipulados pelo governo da União.

Passo Fundo iniciou seu crescimento econômico, segundo Alonso (1989, p.53), baseado na atividade do setor primário. Além da agricultura e da pecuária, a região contava com vigorosa atividade extrativa vegetal (ligada à exploração das florestas araucárias). Nas últimas décadas, segundo o autor, a base agrícola já existente incorporou-se ao crescimento da lavoura do estado, tendo como contrapartida a expansão de uma gama de atividades urbanas, tanto na indústria como nos serviços.

Nesse período de crescimento econômico, surgido na década de 1970 e 1980, principalmente, com perspectivas de manutenção desse crescimento, outros setores produtivos da economia tiveram um incremento nas suas atividades. Um desses setores que, após esse período, firmou-se e consolidou-se na economia de Passo Fundo foi o da construção civil. 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 em razão de especificidades.

Passo Fundo efetivamente começou a se desenvolver na década de 1970 (Tabela 5), com o surgimento de empresas da área da construção civil e, posteriormente, com a criação de um instrumento jurídico-administrativo que buscou disciplinar as atividades do setor, chamado de Plano de Desenvolvimento Urbano (1979). Esse trouxe contribuições significativas para a indústria da construção civil, que teve de se adequar às suas normas, o que fez com que surgissem novos projetos, normas urbanísticas, etc.

Tabela 5 - Evolução da população e área do município de Passo Fundo-RS

Anos	Total de Habitantes	% urbano	% rural	Área (Km ²)	Densidade Hab/Km ²
1970	93850	75,51	24,49	1991,0	47,18
1980	121156	87,05	12,95	1991,0	60,88
1991	147318	93,19	6,81	1590,3	92,33
1996	156333	96,19	3,81	759,4	205,86
1999*	166343	97,42	2,58	759,4	219,05

Fonte: Elaborado pelo autor com base em censo demográfico do IBGE (1970,1980,1991,1996)

Nota: * Valor estimado com base em censo demográfico do IBGE.

Juntamente com essa atividade, a cidade passou a contar com várias outras empresas do setor, principalmente construtoras, incorporadoras e empresas de materiais de construção (cimento, cal, areia, tijolos, cerâmica, telhas, argamassa, ferro, madeiras, etc.).

Com o desenvolvimento chegando Passo Fundo cresceu em importância não só como capital regional, mas também como centro político administrativo, pólo regional educacional, prestador de serviços e possuidor de forte atividade de comércio e financeira. Surgiram na época e se desenvolveram como tais a classe empresarial, profissionais liberais, professores universitários e funcionários públicos.

Uma classe que surgiu e se fortificou em Passo Fundo originou-se na área financeira, por causa da instalação de agências bancárias na cidade. Como exemplo, pode-se citar o antigo Banco da Província, Caixa Econômica Estadual, Caixa Econômica Federal, Banco do

Estado do Rio Grande do Sul, União de Bancos Brasileiro, Itaú, Bradesco, Mercantil de São Paulo, Bamerindus, hoje, HSBC, Meridional e, principalmente, o Banco do Brasil S. A.

Os funcionários do Banco do Brasil S.A., através da utilização do fundo de aposentadoria do Banco do Brasil S. A., Previ, como fonte de financiamento, realizaram a aquisição de unidades habitacionais junto à indústria da construção civil desta cidade e contribuíram significativamente para a expansão e o crescimento dos negócios do setor.

Wagner (1996) comenta que a indústria da construção civil detém um papel importante no desenvolvimento de Passo Fundo, o que pode ser verificado a partir de uma rápida visão pelo aspecto urbano da cidade e fazendo uma comparação entre o passado e o presente. As edificações antigas, que contam e fazem parte da história do município, aos poucos vão sendo demolidas e, em seus lugares, novos edifícios, casas ou pontos comerciais são edificados e passam a contar a nova história da cidade.

Alonso (1989, p.37) diz que o rápido crescimento econômico que ocorreu no país e no estado nos últimos cinquenta anos trouxe consigo algumas conseqüências próprias de um processo de expansão acelerada, as quais assumem características no âmbito social e econômico. No âmbito econômico, há excesso de concentração espacial do crescimento em pontos desenvolvidos, ao passo que, em outras áreas, há a estagnação econômica e social. Segundo o autor, Passo Fundo está inserido nesse contexto, pois é “uma importante cidade localizada no planalto do Rio Grande do Sul, que há várias décadas vem desempenhando, inegavelmente, o papel de uma capital regional, situação cujos atributos positivos – crescimento e potencial econômico – são encarados com orgulho(…).”

O papel de capital regional⁴⁹ que Passo Fundo adquiriu fez com que boa parte dos recursos arrecadados em outros municípios fossem investidos na cidade. Segundo conclusões

⁴⁹ O conceito de *capital regional*, nesse caso, refere-se a uma cidade que cresceu, em termos econômicos e demográficos à taxas mais elevadas do que as demais cidades ao seu entorno e que é suprida, em grande medida, de bens e serviços referentes a esse âmbito territorial (Alonso, 1989, p.37).

de Alonso (1989, p.50), os setores urbanos (indústria, comércio e serviços) aumentaram consideravelmente sua participação na renda interna de Passo Fundo nas últimas décadas. O autor diz que grande parte dessa transformação ocorreu por efeito da expansão da economia regional, tanto no âmbito urbano quanto no rural. Uma significativa parcela do excedente gerado nessa área do estado teve como *locus* de destino a maior aglomeração urbana da região, que é Passo Fundo. Esse crescimento produziu determinados efeitos sobre o tamanho e a estrutura da economia urbana local, tornando mais complexa a sua dinâmica.

No período de 1970–1999, a população da cidade aumentou em 72 493 habitantes, correspondendo a um acréscimo de 77,24%, provocado, em parte, pela redução da população rural para apenas 2,58% do total de habitantes, exigindo, por consequência, uma maior oferta habitacional. Como se pode perceber, as pessoas, ao deixarem a área agrícola, passaram a promover um rápido crescimento populacional urbano, demandando mais moradias, escolas, maior infra-estrutura, transportes, etc.

No período considerado, a densidade de habitantes por quilômetro quadrado no município de Passo Fundo aumentou de 47,18 para 219,05 de 1970 para 1999, em parte, em razão da redução da área do município em 1.261,60 Km², correspondente a 61,86% da sua área territorial total de 1970 (Tabela 5, p.96), ocorrida pelas emancipações de vários distritos antes pertencentes ao município.

Wagner (1996) diz que a gama de serviços e infra-estrutura que faz de Passo Fundo a capital regional atraiu para o município pessoas de toda a região e de outras regiões do estado, ampliando, assim, o volume de recursos em circulação. Afirma, ainda, que um segmento econômico que, pelos fatores descritos, tende a captar parte dos recursos gerados dentro e fora do território municipal é a indústria da construção civil. Com características específicas, a ICC consegue arrecadar essa renda pelo fato de oferecer retorno quase imediato ao capital investido e aplicado na produção. Numa rápida visão pelo aspecto panorâmico da cidade,

percebem-se o movimento e o volume de recursos que essa indústria envolve, desempenhando um papel de destaque na economia e geração da renda do município.

Apesar de o município ter perdido indústrias importantes – Cia. Cervejaria Brahma/Skol, Pepsi-Cola e Menegaz S.A., outras empresas de vulto surgiram com muita força – Frangosul, Perdigão, Metasa, Minuano, Bertol - e hoje contribuem para uma maior geração de empregos e um maior crescimento populacional urbano (Tabela 5, p.96). Com isso, há uma maior demanda habitacional, que obriga a um maior investimento nessa área por parte de empresários da indústria da construção civil – setor de edificações, agentes financeiros e poder público municipal.

Com esse crescimento populacional e a necessidade de novos empreendimentos habitacionais e melhoramentos maciços na infra-estrutura, a Cia. Riograndense de Saneamento – Corsan, a Rio Grande Energia - RGE e a Cia. Riograndense de Telecomunicações – CRT – obrigam-se a se adequar a essa realidade e ampliar suas redes de água e esgoto, de energia elétrica (Tabelas 6 e 7) e de linhas telefônicas. Dessa forma, é gerado instantaneamente um rápido crescimento na economia do município, inclusive em termos de impostos diretos e indiretos.

A rede de água foi ampliada em 71,01% de 1986 para 1999, correspondendo a 269 835 m; a rede de esgoto, em 18,71% no mesmo período, correspondendo a 5 273m; o número de ligações de energia elétrica teve um crescimento de 19,21% de 1998 para 1999, com ênfase para as ligações residenciais, com uma variação de 22,41% (Tabelas 6 e 7).

Com o crescimento populacional da cidade, originado pela caracterização de Passo Fundo como uma cidade *pólo regional*, educacional, de prestação de serviços, centro médico e comercial, na década de 1980 e 1990, foram realizadas obras públicas significativas para atender à demanda desse crescimento, com asfalto, canteiros centrais, melhoramentos nas

praças; sistema de iluminação; perimetrais e radiais, que passaram a fazer a ligação entre diversos bairros importantes.

Tabela 6 – Extensão da rede de água, esgoto e número de economias ligadas à rede de água e esgoto de Passo Fundo - RS.

Anos	Extensão da rede (metros)		Economias ligadas	
	Água	Esgoto	Água	Esgoto
1986	379.975	28.187	31.974	5.345
1987	396.325	28.241	27.446	5.484
1988	406.261	28.301	28.619	5.835
1989	410.945	28.301	29.546	6.174
1990	429.932	29.825	30.363	6.576
1994	465.041	29.825	44.051	7.712
1999	649.810	33.460	53.054	9.946

Fonte: Pesquisa do autor com base em *Anuário Estatístico do RS*: (1986, 1997, 1988, 1989, 1991, 1996) e Corsan - Companhia Riograndense de Saneamento-RS.

Tabela 7 – Número de novas ligações de energia elétrica no município de Passo Fundo – RS.

Tipo	1998	1999	Variação (%)
Ligação residencial	4.935	6.041	22,41
Ligação comercial	490	461	-5,92
Ligação industrial	144	137	-4,86
Total	5.569	6.639	19,21

Fonte: Departamento de suporte comercial da RGE – Rio Grande Energia (1999).

Esses, por sua vez, passaram também a exigir maior infra-estrutura, rede de água/esgoto, energia elétrica, calçamento, moradias, transporte, laboratórios médicos e postos policiais; em conseqüência, houve a necessidade de que mais empresas ligadas à área da construção civil surgissem e desenvolvessem tais atividades.

Em 1986, com a criação do Sinduscon/PF, entidade sindical, proporcionou-se um avanço importante a essas empresas no sentido de prestar contribuições em termos de informações as mais diversas sobre o setor da construção civil em Passo Fundo. Esse sindicato passou a ter um papel importante no setor, pois, por meio de reuniões constantes, os dirigentes de empresas filiadas passaram a conhecer melhor o ambiente em que estavam

inseridos, o mercado de trabalho e as tendências futuras para possíveis empreendimentos. Nessa época, foi instituído nessa entidade o cálculo do CUB/m² - Custo unitário básico da construção por metro quadrado - e que passou a servir de parâmetro para os negócios da indústria da construção civil.

Com a criação do Plano Diretor do Município (1979), as empresas do setor de construção civil tiveram de se especializar para se enquadrar dentro dos parâmetros legais e poderem construir. Nesse sentido, ligadas ao Sinduscon/PF, pode-se notar um acréscimo de filiações considerável: de 1986 para 1999, sindicalizaram-se 860 novas empresas (Tabela 8).

Tabela 8 – Evolução do número de empresas sindicalizadas no Sinduscon - Passo Fundo - RS.

Ano	Empresa Novas	Total	Variação (%)	Ano	Empresa Novas	Total	Variação (%)
1986	93	93	-	1993	161	401	67,08
1987	25	118	26,88	1994	18	419	4,49
1988	25	143	21,19	1995	6	425	1,43
1989	24	167	16,78	1996	56	481	13,18
1990	24	191	14,37	1997	221	702	45,95
1991	25	216	13,09	1998	105	807	14,96
1992	24	240	11,11	1999	146	953	18,09

Fonte: Sinduscon, Passo Fundo – RS (1999).

De 1993 para 1996, o número de empresas da ICC cadastradas no município de Passo Fundo cresceu 58,84% (Tabela 9); de 1996 para 1999, esse número teve um crescimento de 7,48%. Isso demonstrou, no primeiro período, que as empresas passaram a tomar consciência da importância da construção civil no município e começaram a sair da informalidade, buscando se especializar e se legalizar. No período de 1996 a 1999, elas continuaram a ter essa consciência, porém o número de empresas cadastradas foi menor, até mesmo em razão da própria redução no surgimento dessas, num período em que o próprio mercado já estava mais competitivo. Mesmo assim, foram cadastradas nesse período mais trinta e três empresas do setor de construção civil e mais dez de instalações em geral do que em 1996.

Os números demonstram de forma real que o setor de construção civil movimenta a economia do município e região, pois é notório o número de empresas das mais diversas atividades que se instalaram em Passo Fundo, trazendo qualidade e eficiência na prestação de seus serviços e nos produtos que produzem e comercializam. Entre as principais empresas, estão as de terraplanagem, de instalações em geral e empreiteiras (Tabela 9).

Tabela 9 – Empresas da ICC cadastradas no município de Passo Fundo - RS.

Atividade	Anos		
	1993	1996	1999
Adm. construção de obras hidráulica	22	7	13
Adm. Empreiteiras da ICC	52	6	6
Construção civil (empresa)	137	174	207
Empreiteiras	104	217	208
Instalações em geral	22	123	133
Terraplanagem e desmatamento	8	21	22
Total	345	548	589
Variação (%) Base 1993=100	100	158,84	170,72

Fonte: Prefeitura Municipal de Passo Fundo-RS (1999).

O comércio de materiais de construção foi o segmento que mais cresceu, ou seja, obteve uma variação positiva em 816 empresas, correspondendo a 1.122,86% (Tabela 10).

Com relação às empresas fornecedoras de insumos básicos e serviços especializados para a construção civil, observou-se que, no período de 1993 para 1999, ocorreu um acréscimo no número dessas de 37%, correspondendo a mais 756 empresas que surgiram e se instalaram em Passo Fundo. O setor, em 1999, foi responsável por um número de 2 799 empresas e profissionais que se relacionaram com as atividades da construção civil, superando as 2 043 empresas existentes em 1993 (Tabela 10). De acordo com os empresários do setor, a mão-de-obra representa em torno de 52% do custo básico por metro quadrado de área construída. Por ser uma variável importante na composição do custo da obra, alguns diretores do setor, para reduzi-lo, passaram a contratar trabalhos por empreitada, assim como procurar profissionais mais qualificados. Esses objetivos, entretanto, nem sempre são alcançados.

Tabela 10 – Fornecedores e profissionais do setor da ICC – Passo Fundo – RS.

Especificação	1993	1999	Varição (%)
Comércio	70	856	1.122,86
Madeiras e derivados	4	49	1.125,00
Materiais de construção em geral	33	428	1.196,97
Material elétrico	15	119	693,33
Tintas e material de pintura	6	65	983,33
Vidros e ferragens	12	195	1.525,00
Indústria de madeira e ferro	37	109	194,59
Compensados	6	2	-66,67
Esquadrias de madeira	11	46	318,18
Esquadrias metálicas	20	61	205,00
Indústria e comércio em geral	205	132	-35,61
Artefatos de cimento, mármore e granito	19	26	36,84
Extração de britagem de pedra e areia	39	23	-41,03
Olarias	112	42	-62,50
Serraria, depósito e benefic. Madeira	35	41	17,14
Profissionais	1.731	1.702	-1,68
Arquitetos	18	49	172,22
Assentadores de tapetes e parquê	4	1	-75,00
Carpinteiros e marceneiros	674	253	-62,46
Corretores de imóveis	81	139	71,60
Eletricistas e encanadores	122	182	49,18
Engenheiros civis	77	111	44,16
Funileiros	12	16	33,33
Pedreiros	574	719	25,26
Pintores	169	232	37,28
Total	2.043	2.799	37,00

Fonte: Prefeitura Municipal de Passo Fundo - RS (1993, 1999)

Tabela 11 – Projetos aprovados e concluídos em Passo Fundo – RS.

Ano	Licenciadas	Concluídas	Ano	Licenciadas	Concluídas
1980	954	*	1990	617	347
1981	503	*	1991	726	537
1982	580	*	1992	695	434
1983	429	*	1993	503	299
1984	535	*	1994	408	306
1985	593	*	1995	397	280
1986	749	*	1996	593	329
1987	606	*	1997	800	270
1988	693	*	1998	674	263
1989	634	*	1999	737	247

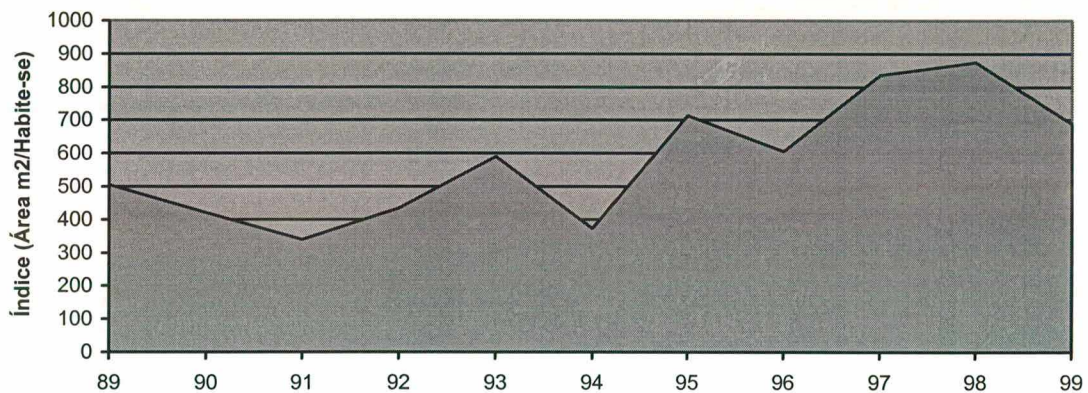
Fonte: Prefeitura Municipal de Passo Fundo-RS- (1999)

Nota: * período sem informação.

Pode-se constatar, na Tabela 11, que as obras licenciadas pela Prefeitura Municipal vêm mantendo uma média de 615 licenças por ano no período de 1990-1999 no município. Com isso, a tendência de verticalização da cidade (Gráfico 2), ou seja, a metragem quadrada por habite-se concedido vem se acentuando, sobretudo no período de 1991-1999.

Observa-se, nessa Tabela 11, que o número de habite-se no período de 1999-1999 originou uma média de 331 hab/ano, ficando 71 habite-se acima da média nos últimos três anos (1996-1997-1998), que foi de 260 anuais. Essa evidência demonstra que houve uma desaceleração real nas atividades do setor.

Embora tenha havido redução em 1999 no número de habite-se, demonstrando a desaceleração das obras em Passo Fundo, e uma parada para um novo direcionamento por parte dos empresários, os números médios obtidos ainda foram superiores aos de 1997, consolidando, assim, uma tendência à verticalização da cidade (Gráfico 2).



Fonte: Prefeitura Municipal de Passo Fundo - RS (1999).

Gráfico 2 : Tendência de verticalização da cidade de Passo Fundo – RS (1989-1999).

No que diz respeito à estagnação no setor da indústria da construção civil em Passo Fundo, no ano de 1999, notou-se a utilização da estratégia de paralisar temporariamente o lançamento de novas obras. Os empresários do setor optaram por dar continuidade somente às obras que estavam em andamento, em virtude da retração do mercado, falta de poder aquisitivo da população, falta de financiamento habitacional, principalmente para grandes obras. Agora, estão à espera de um momento propício para a retomada das atividades produtivas.

Com o objetivo de buscar novos mercados, algumas empresas do município passaram a construir em Santa Catarina, nas praias de Itapema e Balneário Camboriú. Contudo, o mercado nessas localidades não estava promissor; assim, algumas dessas empresas optaram por construir em Porto Alegre a partir de 1991. Estrategicamente, isso foi benéfico porque a experiência e os relacionamentos com o mercado e o setor dessa cidade, que alguns sócios já possuíam, abriram-lhes as portas, e lá permanecem até hoje, construindo edifícios residenciais para a classe A; também se adaptaram às normas do Plano Diretor daquela cidade, que, segundo eles, é muito burocrático e altamente exigente.

No ano de 1993, as novas formas de financiamentos habitacionais utilizadas pela CEF fizeram com que as empresas utilizassem recursos próprios e planos especiais, financiando obras em construção. O adquirente comprometia um valor mínimo de entrada e quitava o restante em até cem meses; o saldo devedor era corrigido mensalmente pela variação do CUB – Custo Básico da Construção (Tabela 12), forma de atualização de custos que tem sido utilizada até este momento, o que, para muitos, é vantajoso em relação às outras formas de amortização.

Tabela 12 – Valor e variação anual* do CUB/Porto Alegre e do CUB/Passo Fundo - RS

Ano	CUB/Porto Alegre		CUB/Passo Fundo	
	Valor R\$	Variação (%)	Valor R\$	Variação (%)
1995	359,26	28,39	341,22	19,91
1996	400,86	11,58	383,14	12,28
1997	427,53	6,65	405,12	5,73
1998	447,48	4,66	432,51	6,76
1999	482,01	7,72	486,23	12,42

Fonte: Sinduscon - Passo Fundo – RS (1999).

Nota: * Variação anual: base dezembro/dezembro.

Ferreyro⁵⁰ diz que a evolução do índice de atividade da construção civil no Rio Grande do Sul – IAC/RS reflete claramente os impactos sofridos pelo setor desde a entrada do real (jul/94). Até o mês de janeiro de 1995, houve um crescimento vigoroso no nível de

atividade do setor, o que explica a inter-relação do setor com a economia uma vez que, no período considerado, o PIB nacional experimentou uma expansão significativa.

Tedesco⁵¹ afirma que, a partir da estabilização da moeda em 1995, a CEF passou a realizar suas operações de uma forma diferente e muito melhor, ou seja: ao invés de financiar diretamente o empresário para que fizesse o repasse ao adquirente final, ela passou a trabalhar fortemente na concessão de financiamentos diretamente à pessoa física, ou para obras isoladas ou empreendimentos associativos – Prodecar, com recursos do FGTS ou recursos da CEF, que normalmente são destinados a financiar conjuntos habitacionais, tanto horizontais como verticais. Vargas⁵² afirma que, a CEF não tem idéia de financiar grandes construções, como os modelos das Cohabs, para não se descaracterizar a cidade, sendo que a pretensão é de se ocupar espaços existentes.

Pereira (1999) comenta que, quanto aos gerenciadores da indústria da construção civil, o que se pode dizer é que a situação recessiva e de encurtamento de crédito em nível nacional levou o setor a reduzir de forma bastante forte a sua participação no Produto Interno Bruto, ficando, dessa forma, comprometida a sua participação no crescimento do emprego e da renda interna. Nesse sentido, para a cidade de Passo Fundo, essa situação passou a ser de enorme relevância frente ao desempenho do crescimento econômico local.

Analisando-se o setor, toma-se como referência o total de imóveis disponíveis (lançamento, em construção e prontos) tanto residenciais como comerciais (Quadro 1).

De acordo com o Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de Passo Fundo, a posição da disponibilidade total em dezembro/99 apresentava-se da seguinte forma: dos 713 imóveis disponíveis, 573 eram residenciais e 140, comerciais; o número de imóveis prontos para moradia situava-se em 8,6% e, para fins comerciais, também 8,6% do total

⁵⁰ Economista de Sinduscon - RS

⁵¹ Gerente de negócios da Caixa Econômica Federal - PF.

individualizado. Esses dados, quando comparados aos de dez/97, demonstram que houve uma redução no número de imóveis disponíveis para a venda (84), representando -10,54% no total; nos residenciais; -15,61% e, nos comerciais, houve um acréscimo de 18,64%.

Especificação	Tipos	Jun/97	Dez/97	Jun/98	Set/99	Dez/99
Lançamento	Residencial	129	146	188	58	59
	Comercial	3	17	10	0	16
	Total	132	163	198	58	75
Construção	Residencial	500	510	452	517	465
	Comercial	108	100	89	111	112
	Total	608	610	541	628	577
Pronto	Residencial	11	31	39	46	49
	Comercial	21	24	19	22	12
	Total	32	55	58	68	61

Fonte: Sinduscon/PF: (Pesquisa de Imóveis em Passo Fundo, 1997-1998-1999).

Quadro 1: Imóveis disponíveis para a venda no município de Passo Fundo – RS

Observa-se que, apesar de ter aumentado o número de unidades comerciais, reduziram-se as unidades residenciais, o que indica uma expectativa preocupante, haja vista a necessidade de se aumentar esta oferta habitacional em função da demanda crescente, originada pela tendência do aumento populacional em Passo Fundo (Tabela 1, p.57). Outro fator importante é que dos imóveis residenciais 65,22% e, dos comerciais, 15,78% estão em construção; 8,28% residenciais e 2,24% comerciais são lançamentos (Quadro 2).

Outro dado importante está relacionado à oferta de imóveis residenciais por categoria (Quadro 2). Comparando-se os dados obtidos em dez/99 para jun/97, pode-se observar que a maior oferta é de imóveis de dois dormitórios com dependência de empregada (25,84%). Destaca-se também o número de JKs, que vêm apresentando uma queda no número de construções e, por conseguinte, na disponibilidade de imóveis para entrega entre junho/97

⁵² Superintendente da Caixa Econômica Federal-PF.

para dez/99, de -58,51%. Portanto, a indústria da construção civil, pelos dados apresentados nesse quadro, demonstrou que tem muito a fazer em virtude de uma necessidade premente de recursos para alavancar as obras já iniciadas e por se iniciar. Notou-se, inclusive, que algumas obras, em 1999, foram canceladas ou paralisadas, esperando um momento adequado para serem retomadas.

É possível, no entanto, a melhora da conjuntura econômica nacional e internacional, que poderá reerguer os principais setores da economia brasileira, dentre eles o da construção civil, propiciando, dessa forma, um impulso na taxa de crescimento da economia e do próprio setor. Sendo esse um setor importante, principalmente em Passo Fundo, seu crescimento está atrelado ao da economia, dinamizando, por sua vez, diversos outros setores, como os de mão-de-obra, cimento, terrenos, recursos financeiro e materiais (Tabela 10, p.103).

Especificação	Lançamento		Construção		Pronto		Total		
	Jun/97-Dez/99	Jan/97-Dez/99	Jun/97-Dez/99	Jan/97-Dez/99	Jun/97-Dez/99	Jan/97-Dez/99	Jun/97-Dez/99	Jan/97-Dez/99	
JK	0	28	94	11	0	0	94	39	-58,51
Dormitório	0	16	41	37	2	0	43	53	23,26
2 dormitórios com dependência de empregada	59	14	148	227	2	22	209	263	25,84
2 dormitórios sem dependência de empregada	0	0	26	6	2	3	28	9	-67,86
3 dormitórios sem dependência de empregada	35	0	68	65	1	5	104	70	-32,69
3 dormitórios sem dependência de empregada	16	0	63	50	0	13	79	63	-20,25
4 dormitórios com dependência de empregada	0	0	7	1	0	2	7	3	-57,14
4 dormitórios sem dependência de empregada	11	0	15	25	0	0	26	25	-3,85
Cobertura com 1 dormitório	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Cobertura com 2 dormitórios.	0	0	8	9	0	1	8	10	25,00
Cobertura com 3 dormitórios	5	1	16	24	2	2	23	27	17,39
Cobertura com 4 dormitórios	3	0	14	10	2	1	19	11	-42,11

Fonte : Sinduscon – PF (Posição em 10.06.97, 10.12.299).

Quadro 2: Oferta de Imóveis residenciais ofertados por categoria de imóveis no município de Passo Fundo (1997-1999).

O Quadro 3 apresenta o desempenho do mercado de trabalho nos vários setores que compõem a economia do município no período de novembro/97 a junho/98, em que houve saldo positivo de 125 postos de trabalho, o que representa uma expansão do volume de emprego.

Quando, porém, esse resultado é comparado com os dados para o mesmo período no ano anterior, verifica-se uma queda de 85% na criação de novos postos de trabalho, o que significa uma perda da capacidade da economia do município na geração de empregos. Enquanto o comércio foi o setor que mais contribuiu para essa expansão do emprego no período analisado, a indústria da construção civil foi responsável pela pior performance, apresentando saldo negativo de 51 postos de trabalho.

Jacinto (1999) comenta que a construção civil é considerada um importante segmento na geração de postos de trabalho. No entanto, no período analisado, ao apresentar saldo negativo, reverteu um quadro de criação de empregos apresentado para o mesmo período no ano anterior, que foi de um saldo positivo de cinco postos de trabalho. Nesse setor, as contratações distribuíram-se de forma irregular entre as faixas etárias, destacando-se o grupo de indivíduos de 18 a 24 anos. Já as demissões no período se efetivaram em maior grau entre aqueles com idades de 30 a 39 anos.

Quanto à faixa salarial, as contratações e demissões foram mais significativas entre os baixos salários, ou seja, 1,01 a 1,50 salários mínimos, e entre aqueles que recebem de 2,0 a 3,0 salários mínimos. A característica fundamental desse setor é a predominância de mão-de-obra masculina, o que se manteve no período analisado.

O saldo negativo apresentado é preocupante, pois a indústria da construção civil é um segmento importante na criação de postos de trabalho para a economia do município. Esse resultado negativo reflete a grande necessidade de recursos financeiros para as novas obras e para a continuidade das já em andamento. Além disso, a situação pela qual a construção de

Passo Fundo está passando não é um fato isolado, mas representa o quadro adverso que o setor está enfrentando em nível nacional.

Setores	Meses								
	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Total
Indústria	-67	-100	47	-11	65	72	-9	5	2
Construção civil	2	-30	24	-13	-20	1	-18	3	-51
Comércio	46	-47	-35	56	-33	79	42	-1	107
Serviços	-40	-94	-21	20	61	12	15	70	23
Agropecuária	2	21	9	14	-3	1	-16	-3	25
Outros	17	-17	6	5	5	5	5	-7	19
Total	-40	-267	30	71	75	170	19	67	125

Fonte: Caged, Ministério do Trabalho (janeiro de 1997 a junho de 1998).

Quadro 3: Saldo das contratações e desligamentos no município de Passo Fundo no período de nov./97 a jun./98.

CAPITULO V

AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E SEUS *STAKEHOLDERS* NO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Descrevem-se, neste capítulo, as mudanças organizacionais e os seus *stakeholders* ocorridos nos processos de adaptação estratégica de uma empresa considerada de médio porte, denominada Trevisan Incorporações e Participações Ltda., integrante da indústria da construção civil – setor de edificações da cidade de Passo Fundo - RS.

Este capítulo foi organizado da seguinte forma: inicialmente, caracteriza-se a empresa na atualidade; a seguir, com base nas entrevistas realizadas, descrevem-se os eventos críticos e os períodos estratégicos do processo de adaptação (Miles e Huberman, 1984).

Para cada um dos períodos estratégicos, identificaram-se os principais *stakeholders*. A seguir, elaborou-se um modelo de formulação estratégica para a empresa estudada, bem como um modelo de adaptação estratégica (Tushman e Romanelli, 1985), verificado no processo de adaptação estratégica da mesma, em razão das mudanças que ocorreram ao longo dos períodos estudados.

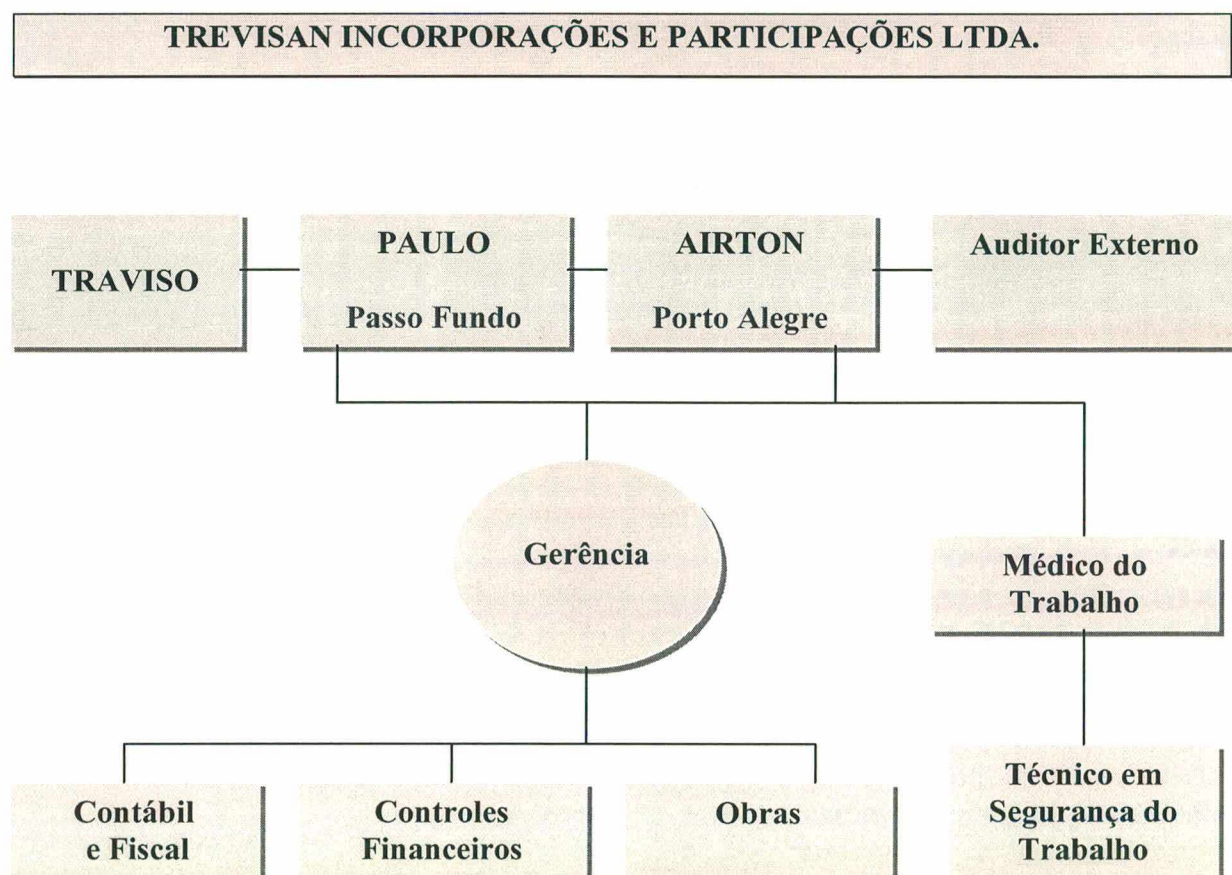
5.1 Trevisan Incorporações e Participações Ltda.: o processo de adaptação estratégica no período de 1985–1999

5.1.1 A Trevisan na atualidade

A empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda. - TIPL - iniciou suas atividades em Passo Fundo no ano de 1985, através de uma ação empreendedora de Airton e Paulo Trevisan, irmãos, engenheiro e economista, respectivamente. Todas as decisões passam

pelos sócios, que detêm 50% cada um do capital social. Esses fatores caracterizam-na como empresa familiar.

De 1985 para cá, a empresa realizou várias modificações na sua estrutura organizacional, procurando se adequar às mudanças do ambiente, mais especificamente, às relacionadas com a busca de pessoas qualificadas para as práticas operacionais. Atualmente, a Trevisan, com sede em Passo Fundo, apresenta uma estrutura paralela em Porto Alegre, com o objetivo de torná-la mais flexível e lhe dar maior autonomia, conforme se demonstra na (Figura 6).



Fonte: Primária (1999).

Figura 6: Estrutura organizacional da TIPL (1999).

Com o objetivo de controlar melhor as suas atividades, ser eficiente e, ao mesmo tempo, proporcionar melhores resultados, a TIPL optou por ter uma estrutura organizacional enxuta, como pode ser observado na Figura 6. A partir do mês de abril de 1999, acrescentou a esta, em Passo Fundo, a Traviso, empresa de transporte de veículos – cegonha, com o objetivo de preencher uma lacuna nessa área de atividade e buscar diversificação nos seus negócios. A empresa, porém, não tem em seus planos paralisar as atividades da indústria da construção civil no município porque tem consciência de que Passo Fundo apresenta perspectivas de crescimento e, certamente, pelas suas características de cidade-pólo, pode proporcionar grandes negócios a médio e longo prazos.

A Trevisan hoje tem 18 obras construídas/construção, perfazendo um total de 87 010 m², sendo 53% em Passo Fundo (45850 m²) e 47% em Porto Alegre (41160 m²). Dois projetos em Passo Fundo foram cancelados em razão do momento econômico vivido em 1998/1999 (Quadro 4), contudo pelo menos um deles deverá ser retomado no ano 2000, assim que o ambiente estiver propício.

Os números apresentados anteriormente demonstram a importância da empresa no desenvolvimento econômico dessas cidades, assim como solidificam ainda mais o espírito empreendedor de Sílvio, Airton e Paulo Trevisan, no sentido de se lançarem nessa atividade em Passo Fundo e, posteriormente, entrarem no mercado de Porto Alegre.

Obras	Cidade	Período de construção (início-fim)	Regime de construção	Regime de construção	m ²
Edifício Riviera	PF	02/85-06/86	Residencial	Incorporação	2.200
Edifício Montreal	PF	09/86-07/89	Residencial	Incorporação	3.870
Edifício Paissandú	PF	05/89-03/92	Residencial	Incorporação	6.780
Edifício Astúrias	PF	10/90-04/92	Residencial	Incorporação	2.600
Edifício Villaggio Di Treviso	POA	08/91-04/94	Residencial	Incorporação	4.460
Edifício Palladium	PF	12/91-02/94	Residencial	Incorporação	4.800
Edifício Alameda da Matriz	PF	02/92-04/94	Residencial	Incorporação	5.400
Edifício Maxim's Plaza	PF	06/93-12-95	Residencial	Incorporação	4.900
Edifício Comodore Gardem	POA	12/93-12/96	Residencial	Incorporação	6.600
Edifício Boulevard Langendonck	POA	09/94-02/97	Residencial	Incorporação	4.800
Edifício Office Park	PF	11/94-10/97	Residencial	Incorporação	2.550
Edifício Valparaiso	POA	01/96-12/98	Residencial	Incorporação	3.200
Edifício Vila Ventura	POA	01/96-12/98	Residencial	Incorporação	7.100
Edifício Praça dos Plátanos	PF	09/96-07/99	Residencial	Incorporação	8.150
Edifício Alameda dos Jacarandás	POA	02/98-06/00	Residencial	Incorporação	7.100
Edifício Park Avenue	POA	05/98-05/00	Comercial	Incorporação	3.600
Edifício Millenium	PF	07/98	Residencial	Incorporação	4.600
Edifício Andaluzia	POA	09/99	Residencial	Incorporação	4.300
Edifício Grenoble	PF	Projeto Canc.	Residencial	Incorporação	Não consta
Edifício Alameda Antiga	PF	Projeto Canc.	Residencial	Incorporação	Não consta
Unid. Constr. Em P. F. e M ²					45.850 53%
Unid. Constr. Em POA e M ²					41.160 47%
Total de Obras e Metragem ² construída		20			87.010 100%

Fonte: Trevisan Incorporações e Participações Ltda (1999).

Quadro 4: Lista de obras executadas pela TIPL (1985-1999).

5.1.2 Trevisan Incorporações e Participações Ltda.: períodos do processo de adaptação estratégica

Procurando descrever e analisar as mudanças organizacionais e seus *stakeholders* no processo de adaptação estratégica da empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda., identificaram-se os eventos críticos que mais influenciaram as mudanças estratégicas adotadas pela organização (Quadro 5).

A partir desses eventos críticos, definiram-se os períodos estratégicos (Quadro 6), descrevendo-se, então, o processo de adaptação da empresa e enfatizando-se as mudanças organizacionais ocorridas durante a sua história, de acordo com a percepção dos informantes. Fez-se uma análise teórica dos períodos estratégicos, relacionando-se os fatos relatados com a revisão bibliográfica (capítulo III) e com a descrição do campo organizacional da ICCSE (capítulo IV). Elaborou-se também um modelo de formulação estratégica e, posteriormente, criou-se um modelo do processo de adaptação estratégica adaptado de Tushman e Romanelli, 1985.

Evento crítico	Ano
Criação da TIPL	1985
Capitalização planejada	1989
Entrada em Porto Alegre	1991
Consolidação em Passo Fundo	1991
Mudança hierárquica	1994
Consolidação no mercado de Porto Alegre	1994
Interrupção de novos lançamentos em Passo Fundo	1994
Entrada no nicho de edifícios comerciais	1998
Redefinição do negócio em Passo Fundo	1999
Entrada no setor de transporte	1999
Novo lançamento em Porto Alegre	1999

Fonte: Primária (1999).

Quadro 5: Eventos críticos do processo de adaptação estratégica da ETIPL (1985-1999).

Com base no Quadro 5, entre 1985-1999, foram definidos quatro períodos estratégicos da Empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda. (Quadro 6), os quais, caracterizados pelo conjunto de decisões tomadas pela empresa, estabeleceram um padrão de comportamento estratégico e foram identificados utilizando-se como referencial a base teórica que norteia esta pesquisa.

Períodos	Ano
Surgimento da TIPL	1985-1990
Expansão geográfica	1991-1993
Reestruturação organizacional e grandes investimentos	1994-1998
Reorientação estratégica	1999

Fonte: Primária (1999)

Quadro 6: Períodos estratégicos do processo de adaptação estratégica da TIPL (1985-1999)

Período estratégico 1: surgimento da TIPL (1985-1990)

Constatou-se, na pesquisa realizada, que, neste período estratégico, 1985-1990, ocorreram dois eventos críticos importantíssimos: a criação da TIPL e a capitalização planejada.

Evento crítico 1: a criação da TIPL (1985)

A origem da empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda. foi consequência de uma ação empreendedora de Sílvio Trevisan e seu filho Airton Trevisan, que, anteriormente, no período de 1985-1984, haviam dado início à construção de casas residenciais com recursos próprios para a venda a terceiros. Portanto, a Trevisan ainda não existia nesse período e as casas não eram construídas em regime de corporação, mas, sim, em nome dos adquirentes, em diversas zonas da cidade.

Em virtude do conhecimento e da experiência adquiridos pelos sócios nesse tipo de construção, em 1985, Airton e Paulo Trevisan fundaram a empresa Trevisan Construções e Participações Ltda., com a participação de 50% do capital social para cada um. A empresa, inicialmente, foi administrada por Airton Trevisan.

A estrutura organizacional da empresa no período de 1985-1988 permaneceu a mesma. Em 1989, com o objetivo de mantê-la enxuta e bem administrada, Paulo Trevisan, que até

então proporcionava assessoramento à distância, aproximou-se um pouco mais de Airton Trevisan, ficando mais próximo da realidade empresarial vivida naquele momento; a partir daí, passaram ambos a discutir com maior ênfase as decisões estratégicas da empresa.

Em 1985, não existia ainda condomínio fechado em Passo Fundo e, em Porto Alegre, esse tipo de empreendimento era chamado na época de *preço de custo*. Dessa forma, todas as obras da empresa foram construídas no regime de incorporação. A empresa iniciou suas operações nesse ano com recursos próprios. Construiu, num terreno do pai dos proprietários, em Passo Fundo, um prédio pequeno para as classes B/C, possuindo apenas 50% de recursos para a construção do mesmo. O edifício Riviera (2200 m²) foi construído com quatro pisos, doze unidades, sem elevador e de menor custo. Mais tarde, eles vieram a perceber que esse tipo de empreendimento era o que gerava maior rentabilidade.

Um fato relevante para a empresa foi que a construção desse edifício coincidiu com o surgimento do Plano Cruzado (1986), cujos reflexos possibilitaram à Trevisan a construção integral da obra. Em consequência da conclusão da obra e por causa também da explosão de consumo advinda desse plano, as vendas foram um sucesso e a empresa obteve um retorno de 100% sobre o capital investido, o que permitiu aos sócios darem continuidade às atividades da organização e passarem a pensar em investir mais nesse setor.

Durante a comercialização dos apartamentos do edifício Riviera, na venda de um dos apartamentos, foi recebido em troca um terreno de esquina, na rua Silva Jardim esquina com a Uruguai, o que inspirou ainda mais o espírito empreendedor dos sócios. Assim, houve a percepção de que realmente existia mercado para se lançarem efetivamente nessa atividade e, aproveitando a idéia de que Passo Fundo era um pólo regional e possuía um déficit habitacional significativo, em 1986-1989, com recursos do primeiro empreendimento, a Trevisan lançou a construção de um edifício maior, mais sofisticado, com o nome de

Montreal (3870 m²), com oito andares e um elevador. Contribuiu também para a decisão da empresa, na época, o fato de Passo Fundo ser uma cidade universitária, prestadora de serviços e um centro médico já reconhecido e que, obviamente, possuía inúmeros clientes privados em potencial.

A empresa passou a se caracterizar por inovações e, já nas suas primeiras obras, proporcionou aos clientes produtos com maior tecnologia. Por exemplo, foi a primeira empresa a utilizar o *fuge*⁵³ no revestimento dos edifícios, constituindo-se essa ação como um grande diferencial da Trevisan naquele momento.

Com a construção do edifício Montreal, os sócios Airton e Paulo Trevisan sentiram a necessidade de consolidar a sua credibilidade junto ao mercado, levando em consideração o porte da obra. Por isso, por segurança e cautela, buscaram um financiamento junto ao Banco Meridional S.A., em Passo Fundo. Segundo Paulo, posteriormente, só com a comercialização de um andar inteiro, o débito foi quitado junto à instituição financeira.

Nesse período, a empresa obteve a contribuição do Sindicato da Indústria da Construção – Sinduscon, que, com a sua criação, proporcionou auxílio a todas as empresas que a ele se filiaram. Além de informações diversas sobre o setor, colaborou com o cálculo do CUB/m², que posteriormente veio balizar os negócios nessa indústria, influenciando sobremaneira as tomadas de decisão dos empresários ligados à atividade.

Evento crítico 2: capitalização planejada (1989)

Este evento crítico foi originado já no princípio das atividades da empresa Trevisan, que sempre se preocupou com a sua credibilidade e imagem no mercado de atuação. Para tanto, procurou trabalhar de uma maneira sólida com a política, segundo Paulo Trevisan, “pés

⁵³ Revestimento externo contendo uma camada de 0,8 cm de cimento puro e pedriscos que além de impermeabilizar as paredes, dá às obras um visual muito bonito.

no chão”. Dessa forma, desde o início (1986), a fim de se capitalizar, os sócios nunca retiraram pró-labore, contribuindo para que a empresa tivesse capital de giro e pudesse atuar com maior folga no mercado, construindo as obras sem precisar vender nenhuma unidade.

Com a empresa se consolidando no mercado da construção civil em Passo Fundo, no período de 1989-1992, foi construído o edifício Paissandú – na época do Plano Collor, no qual houve a preocupação ainda maior com o revestimento e o acabamento. Esse empreendimento foi mais ousado (6780 m²): possuía dez andares e trinta apartamentos, utilizando afastamento e sendo construído no centro do terreno.

A partir de 1989, a empresa começou a vender as unidades na planta, diferentemente das outras obras, que haviam sido vendidas depois de acabadas. Nesse ano, a Trevisan Incorporações e Participações Ltda. lançou a política do “crédito na rua”, a qual tinha o objetivo de montar uma carteira de crédito e ter um fluxo de caixa constante. Assim, a empresa deixou de ter obras em estoque e tem parte de seu patrimônio na mão dos clientes. Atualmente, tem uma carteira de 130 clientes, que pagam seus imóveis sempre nos dias acordados. A idéia surgiu para que a empresa tivesse mais crédito e proporcionasse maior flexibilidade na comercialização dos seus apartamentos, fornecendo melhores condições para os compradores e, assim, satisfazendo a ambos os lados.

A empresa orgulha-se de ter sido a pioneira nesse tipo de comercialização das suas obras, principalmente na cidade de origem, onde a estratégia foi muito bem aceita. Considera-se esse como tendo sido um grande diferencial da empresa em relação às ações dos seus concorrentes na época. Essa estratégia possibilitou à empresa a realização de uma programação financeira na qual o fluxo de caixa foi um fator muito importante.

No período de 1990-1992, a empresa construiu o edifício Astúrias (2600 m²), obra pequena, simples, com quatro andares e vinte apartamentos. Estrategicamente, a Trevisan

adotou várias alternativas de comercialização, inclusive a troca de apartamentos por materiais de construção para auxiliar no término do edifício Paissandú.

Análise teórica do período estratégico 1 (1985-1990)

A conformação da empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda. aconteceu então em 1985, tendo-se fundamentado principalmente nos seguintes fatores: no conhecimento, experiência e espírito empreendedor dos líderes no seu *core bussines*, ou seja, construção de edifícios residenciais com recursos próprios, em regime de incorporação, direcionados para as classes B e C. Havia a convicção de que existia mercado para uma incorporadora na cidade de Passo Fundo nesse tipo de construção. Assim, a TIPL construiu, num terreno do pai dos proprietários, em Passo Fundo, um prédio pequeno para as classes B/C, o edifício Riviera (2200 m²), com quatro pisos e doze unidades, sem elevador e de menor custo. Este edifício foi a primeira obra da empresa e serviu de parâmetro para os demais que foram construídos a partir de então.

Do ponto de vista conceitual, o período 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 dessa estratégia conferiu à empresa Trevisan fortes características empreendedoras. Em uma organização empreendedora, a administração realizada pelo líder é feita de forma autocrática, com o poder e o controle nele centralizados; a estrutura organizacional é simples e o *staff* é reduzido (Mintzberg e Quinn, 1992). Nessas condições, o líder confunde-se com a própria coalizão dominante, como foi definido por Child

(1972), o qual avalia o campo organizacional, seguindo suas crenças, valores e ideologias (Pettigrew, 1987; Child e Smith, 1987) para definir as estratégias da empresa.

A consolidação da empresa, a partir de 1985, começou a acontecer através de estratégias corporativas que objetivavam o desenvolvimento e penetração de mercado, assim como estratégias em nível de negócios. A primeira estratégia, desenvolvimento de mercado, é percebida com a construção dos edifícios Montreal (1986), para as classes A e B, e Paissandú (1989), para a classe A. A segunda estratégia, corporativa de penetração de mercado, aconteceu quando da construção do edifício Astúrias (1990) para as classes B e C. Neste último edifício, a empresa implantou uma estratégia de negócio quando adotou várias possibilidades de comercialização de seus apartamentos.

Quando da construção do edifício Montreal (1986), a empresa utilizou, duas estratégia de negócios. A primeira foi quando buscou junto à instituição financeira – Banco Meridional S.A.- um suporte financeiro visando manter a sua credibilidade no mercado. A segunda foi observada a partir da utilização de melhor tecnologia nas obras, principalmente com a introdução da utilização do *fuge* no revestimento das obras.

Como a empresa vinha se capitalizando de forma auto-sustentada, a busca de recursos externos aconteceu apenas para lhe dar maior segurança e certeza de que o edifício seria concluído. Após esse fato, a Trevisan manteve o seu *core bussines* inicial e continuou a construir edifícios residenciais em regime de incorporação e com recursos próprios. No entanto, continuou indefinida a faixa de consumidores que a empresa gostaria de atingir, pois, no período, foram construídas edificações para as classes A, B e C.

Concretizando a sua capitalização planejada, e configurando mais uma vez a utilização da estratégia de negócios, a partir de 1989 a empresa começou a vender na planta, diferentemente das outras obras, que foram vendidas depois de acabadas. Nesse ano, a

Trevisan lançou a política do “crédito na rua” com o objetivo de montar uma carteira de crédito e ter um fluxo de caixa constante. Assim, deixou de ter obras em estoque e passou a ter parte de seu patrimônio na mão dos clientes. Nesse sentido, a empresa orgulha-se de ter sido a pioneira nesse tipo de estratégia de negócios, que foi muito bem aceita e considerada como um grande diferencial da empresa em relação às ações dos seus concorrentes na época.

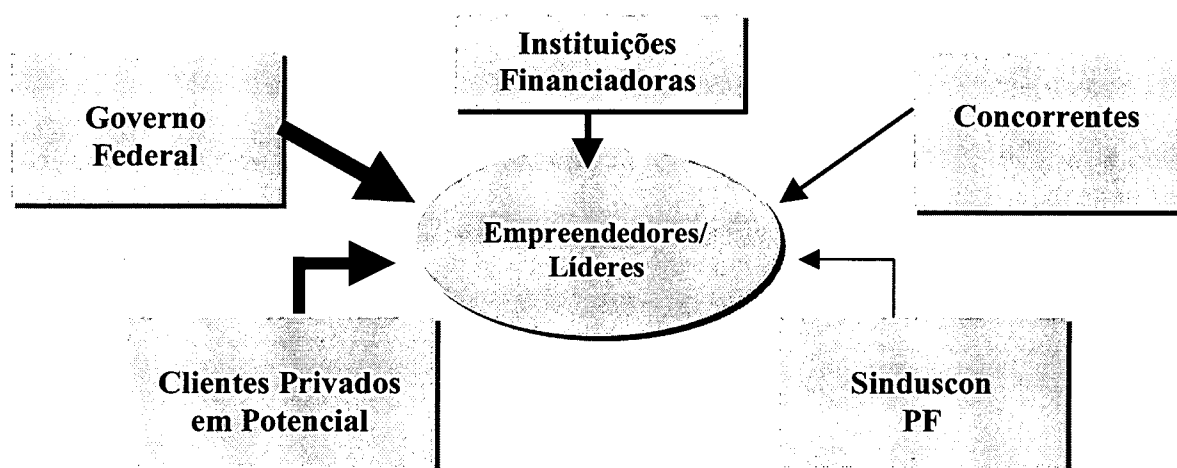
A característica prospectora de Miles e Snow (1978) pôde ser observada nos líderes quando, em 1989, optaram por construir, por incorporação, o edifício Paissandú (6 780 m²), com três quartos, alta tecnologia e acabamento somente para o segmento classe A. Ao tomar essa decisão, a empresa fez uma opção entre várias existentes no ambiente, demonstrando, 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 sua organização.

No surgimento e na capitalização da empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda., os líderes construíram suas estratégias fundamentadas em cinco elementos básicos, três desses tratados em estudos do processo de adaptação estratégica, relacionando-se com a dimensão técnico-econômica da estratégia - os clientes privados em potencial e as instituições financiadoras e concorrentes - e os outros dois se referem à dimensão institucional⁵⁴ - o governo federal e o Sindicato da Indústria da Construção.

Verifica-se que os líderes estabeleceram os rumos da organização considerando determinados atores tanto no ambiente interno quanto no externo, aspecto que pode ser mais bem explicado a partir do conceito de *stakeholder* proposto por Freeman e Reed (1983). Segundo esses, um *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo identificável do qual a organização dependa para sobreviver.

⁵⁴ A importância do ambiente institucional é colocada por Scott (1983), que afirma ser a dimensão insitucional 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.

O modelo de formulação de estratégia proposto pela Trevisan fundamenta-se 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*, conforme é demonstrado na Figura 7. A dimensão das setas demonstra o grau de influência do *stakeholder* sobre a empresa/líder.



Fonte: Primária (1999).

Figura 7: *Stakeholders* do período estratégico 1- Surgimento da ETIPL (1985-1990).

Período estratégico 2: Expansão Geográfica (1991-1993)

Neste período estratégico, ocorreram dois eventos críticos: a entrada da Trevisan em Porto Alegre e a sua consolidação na cidade de Passo Fundo.

Evento crítico 3: entrada em Porto Alegre (1991)

Em busca da expansão das atividades, a dificuldade do mercado de Passo Fundo de absorver mais de três obras ao mesmo tempo, por causa da forte concorrência, até mesmo desleal em alguns momentos – formação de custos e preços, a empresa resolveu desenvolver um novo mercado e passou a construir em Porto Alegre a partir de 1991.

A decisão de atuar na capital do estado aconteceu depois da realização de um minucioso estudo sobre o mercado no litoral, que, para a coalizão dominante, mostrou-se muito instável, passageiro e inseguro. Lá competiam, além de empresas locais que procuraram o mesmo nicho de mercado, também empresas nacionais e estrangeiras. Também contribuiu para essa decisão a rede de amizade que Airton Trevisan possui com corretores. O conhecimento do mercado, do Plano Diretor de Porto Alegre, da concorrência e, sobretudo, do grau de exigência dos consumidores em potencial foi fator preponderante nessa decisão da Trevisan.

Igualmente, como a empresa já possuía credibilidade, situação financeira auto-sustentável, conhecimento, experiência e um alto grau de tecnologia e acabamento, lançou-se efetivamente nessa atividade na capital do estado e, em 1991, iniciou a construção de sua primeira obra, o edifício Villaggio Di Treviso (4.460 m²), em Petrópolis, considerado um bairro nobre. A obra foi construída na parte alta da cidade, com frente larga, e atraiu muitos compradores, que pagaram até 2,9 CUB/m².

Em 1993, foi lançado em Porto Alegre o residencial Comodore Gardem (6 600 m²), o edifício mais sofisticado já construído pela empresa. O empreendimento ocupou todo um terreno, de um lado ao outro, e sua construção foi muito complexa em virtude do desnível do mesmo. A classificação deste edifício foi para o segmento classe A e, respondendo a uma alavancagem sensacional, proporcionou um sucesso enorme, servindo como guinada na direção da Trevisan, a qual, a partir daí, passou a construir obras de grande valor em Porto Alegre e em Passo Fundo.

Evento crítico 4: consolidação em Passo Fundo (1991-1993)

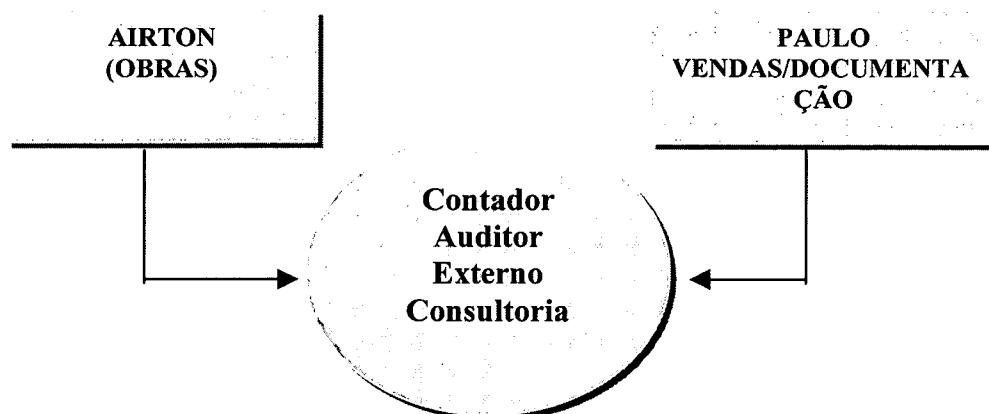
Este evento crítico trouxe a consolidação da empresa na indústria da construção civil no mercado de Passo Fundo. A Trevisan continuou no seu *core bussines*, ou seja, construir edifícios residenciais com recursos próprios e no regime de incorporação.

Em razão da credibilidade adquirida no período anterior, a Trevisan, em 1991, começou a construir na rua Moron o edifício Palladium (4.800 m²), com apartamentos de vários tamanhos. O projeto inicial era de apartamentos de um dormitório, porém houve a percepção dos sócios da empresa de que seria muito arriscado ter somente um tipo de produto. Foram feitas muitas alterações na fase de construção tendo ficado evidente para os sócios da empresa que não é recomendável que haja, no mesmo prédio, quitinetes e outros apartamentos de tamanhos diferentes.

A partir de 1992, a empresa modificou a sua estrutura organizacional, atendendo à necessidade de se adequar às mudanças ambientais e a sua própria necessidade de qualificação profissional. Na Figura 8 demonstra-se a nova estrutura da empresa, quando Airton Trevisan passou a se dedicar mais diretamente às obras e Paulo Trevisan responsabilizou-se mais diretamente pelas vendas e documentações legais. A partir desse momento, a empresa passou a contar com um auditor externo e uma consultoria, contratada para lhe dar suporte até 1994.

Contando com recursos próprios, a empresa iniciou em Passo Fundo, no período 1992-1994, o edifício Alameda da Matriz (5.400 m²), onde hoje está localizada a sua sede. Foi também uma obra ousada, direcionada para a classe A; possui elevador e ampla garagem para carros, além de deter elevada tecnologia e ótimo acabamento; localiza-se em zona nobre da cidade, na rua Uruguai, esquina com a 15 de Novembro. O edifício situa-se na praça

Tamandaré, próximo à igreja Matriz Nossa Senhora da Conceição e à Escola Estadual Nicolau de Araújo Vergueiro, considerados marcos históricos do município.



Fonte: Primária (1999).

Figura 8: Estrutura da Empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda. (1992).

Nessa seqüência de obras, de 1993-1995, foi construído também em Passo Fundo o edifício Maxim's Plaza (4 900 m²), mais sofisticado, que apresentava um diferencial: foi o primeiro prédio a ter churrasqueira. No momento da venda do apartamento, esse detalhe é considerado importante e chega a ser exigido pelo cliente, porém, na maioria das vezes, ele não quer pagar mais por isso.

Análise teórica do período estratégico 2 (1991-1993)

A empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda., neste período, fundamentou suas ações nos seguintes fatores: forte concorrência no mercado de Passo Fundo, experiência dos líderes no *core bussines* – construção de edifícios residenciais com recursos próprios, no regime de incorporações, no estilo empreendedor dos líderes e na perspectiva de que havia mercado para uma incorporadora na cidade de Porto Alegre.

A estratégia que consolida a partir de 1991 a entrada da empresa em um novo mercado, Porto Alegre, pode ser considerada como sendo corporativa de desenvolvimento de mercado. É percebida em função da efetiva entrada nesse novo mercado, quando começa a construir edifícios residenciais mais sofisticados, com alta tecnologia, ótimo acabamento, rigor na entrega das obras e atuando não em condomínio fechado, mas, sim, por incorporação, voltando-se para o segmento classe A. Percebe-se a estratégia mencionada na construção dos edifícios Villaggio Di Treviso (4460 m²), 1991-1994, e Comodore Gardem (6 600 m²), em 1993.

Nesse período, a empresa adotou a estratégia em nível de negócios percebida em função das alterações que ela sofreu a partir de 1992. Nessa data, modificou a sua estrutura organizacional, procurando se adequar às mudanças ambientais e a sua própria necessidade de qualificação profissional.

Visando se consolidar no mercado de Passo Fundo, em 1991, a empresa desenvolveu estratégias corporativas de desenvolvimento e penetração de mercado, assim como uma estratégia de negócios.

A estratégia de desenvolvimento de mercado aconteceu quando a empresa optou por dar início às obras na cidade de Porto Alegre com a construção do edifício Villaggio Di Treviso. Quando da construção do edifício Palladium (4 800 m²), com vários tamanhos, e posteriormente, em 1992, do edifício Alameda da Matriz (5 400 m²) e da construção do edifício Maxim's Plaza (4 900 m²), em 1993, configurou-se como uma estratégia corporativa de penetração no mercado em Passo fundo. A estratégia de negócios utilizada pela TIPL foi caracterizada quando ela fornece aos seus clientes a opção de comprarem seus imóveis com churrasqueiras nas sacada.

Diante da perspectiva da escolha estratégica (Child,1972), a coalizão dominante da empresa demonstrou a capacidade que tem de criar e atuar no ambiente que é relevante para a organização. Outros autores também concordam com essa perspectiva (Andrews, 1971; Chaffee, 1985; Miles, 1982; Schendel e Hofer, 1979; Jennings e Seaman, 1994), afirmando que os gerentes organizacionais definem suas estratégias conforme as condições de seus ambientes.

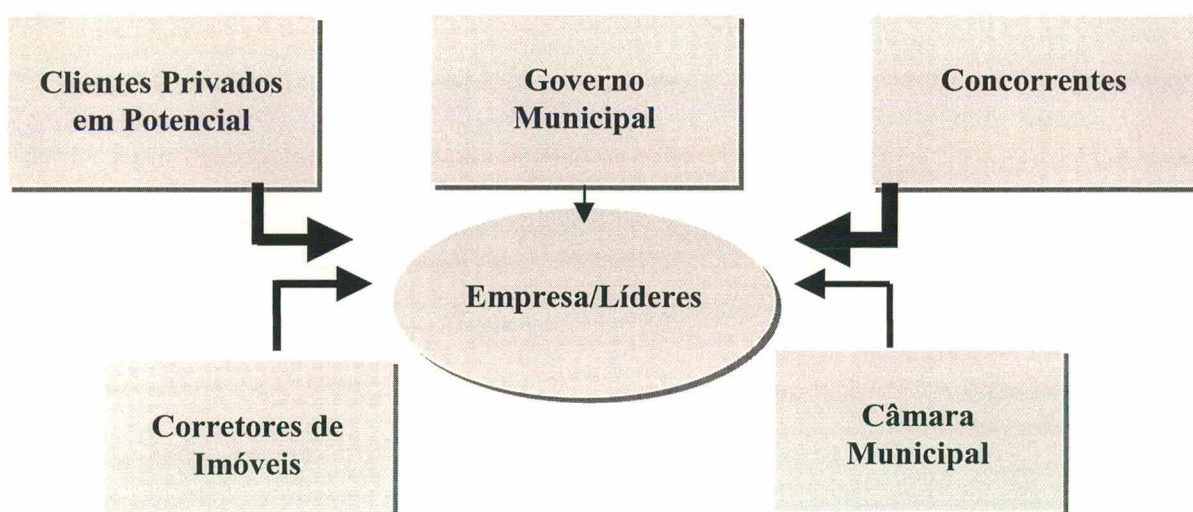
Na entrada em um novo mercado, os líderes continuaram a construir suas estratégias fundamentando-se nos elementos que são tratados também em estudos do processo de adaptação estratégica, relacionando-se com a dimensão técnico-econômica: os clientes privados em potencial e os concorrentes. Com relação à dimensão institucional, fundamentaram-se nos seguintes elementos: governo municipal e Câmara de Vereadores.

Na expansão geográfica da Trevisan Incorporações e Participações Ltda., os líderes da organização, construíram suas estratégias fundamentando-as em cinco elementos básicos: três desses tratados em estudos do processo de adaptação estratégica, relacionando-se com a dimensão técnico-econômica da estratégia, os clientes privados em potencial, as corretoras de imóveis e os concorrentes; os outros dois se referem à dimensão institucional⁵⁵ o governo federal e a Câmara de Vereadores.

Verifica-se que os líderes estabeleceram os rumos da organização considerando determinados atores tanto no ambiente interno quanto no externo. Este aspecto pode ser mais bem explicado a partir do conceito de *stakeholder* proposto por Freeman e Reed (1983), segundo os quais, um *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo de que a organização depende para sobreviver.

⁵⁵ A importância 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.

O modelo de formulação de estratégia da TIPL proposto fundamenta-se na suposição de que a empresa, durante o processo de adaptação estratégica, não age apenas em função dos seus líderes, mas leva em conta também os *stakeholders*, conforme foi representado na Figura 9. As dimensão das setas demonstra o grau de influência do *stakeholder* sobre a empresa/líder.



Fonte: Primária (1999).

Figura 9: Stakeholders do período estratégico 2 – Expansão Geográfica (1991-1993).

Período estratégico 3: Reestruturação Organizacional e Grandes Investimentos (1994-1998)

No período de 1994–1998, ocorreram quatro eventos críticos: mudança hierárquica, consolidação no mercado de Porto Alegre, diminuição de novos lançamentos em Passo Fundo e entrada no nicho de edifícios comerciais.

Evento crítico 5: mudança hierárquica (1994)

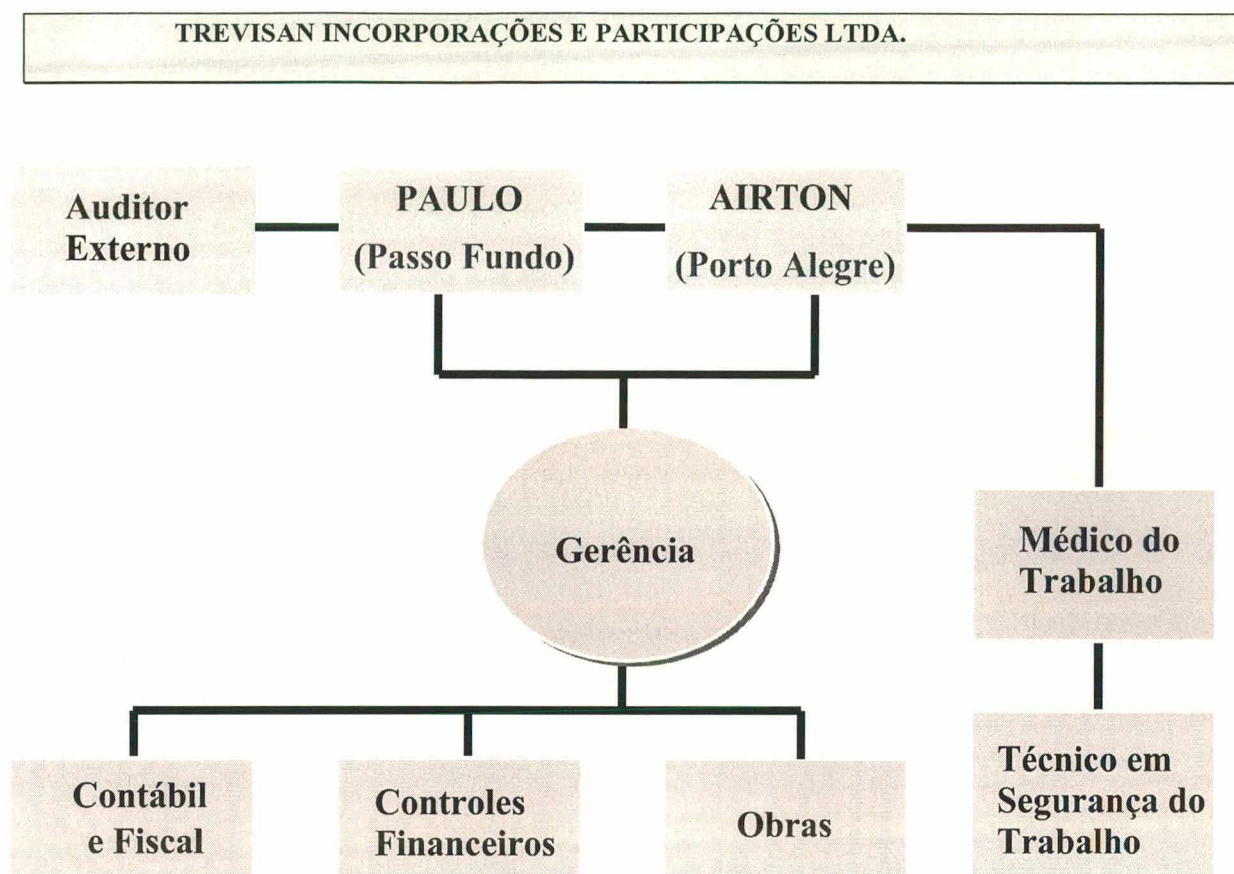
Com o objetivo de fortalecer a empresa em termos de profissionalização e de torná-la ainda mais eficaz, no ano de 1994, foi criada uma nova estrutura organizacional (Figura 10),

centralizando-se os serviços em Passo Fundo. Nessa oportunidade, foram criadas as gerências contábil/fiscal, controles financeiros e controle de obras, cada uma com as suas próprias atribuições e ligadas diretamente aos sócios/diretores da Trevisan.

Nessa nova estrutura, Airton Trevisan ficou responsável por todas as atividades da empresa em Porto Alegre e Paulo Trevisan, por todas as de Passo Fundo. Como o diferencial da empresa sempre foi o ótimo relacionamento e a confiança entre os sócios, todas as ações eram discutidas entre eles, buscando sempre a melhor decisão.

A administração da empresa continuou a ser responsabilidade dos sócios Airton e Paulo Trevisan, porém, em 1994, à estrutura existente anteriormente foi acrescentado um médico do trabalho e um técnico em segurança do trabalho. A Trevisan foi a primeira empresa da indústria da construção civil em Passo Fundo a admitir esses profissionais em sua estrutura organizacional.

Dessa forma, fica clara a estratégia da empresa – desenvolvimento de negócios - em buscar melhor distribuição das tarefas e mais eficiência nos seus trabalhos através da profissionalização dos seus recursos humanos. Essa estrutura organizacional permitiu, então, à empresa, a partir desse ano, uma maior visão de negócios e melhor condução das atividades pertinentes (Figura 10).



Fonte: Primária (1999).

Figura 10: Estrutura organizacional da TIPL (1994).

Pôde-se observar, nesse período estratégico (1994-1998), que ocorreram importantes mudanças hierárquicas na empresa. Em decorrência, surgiram grandes investimentos, originados da situação capitalizada da empresa, em contatos com corretoras, conhecimento do mercado em termos de plano diretor, lugares nobres para construir, tendências dos concorrentes e consumidores em potencial.

Paulo Trevisan comenta que os anos de 1997/1998 se notabilizaram em razão de ações estratégicas desenvolvidas na empresa.

De acordo com o desejo de reestruturação e a busca de profissionalização dos colaboradores, a empresa, a partir de 1998 modificou-se nos seguintes aspectos:

- a) surgimento na estrutura interna de novos funcionários para desempenhar funções documentais e financeira;
- b) montagem de uma estrutura paralela em Porto Alegre para auxiliar nas atividades da empresa como um todo;
- c) conquista de maior autonomia em Porto Alegre para a realização das vendas e manutenção das obras.

Evento crítico 6 : consolidação no mercado de Porto Alegre (1994)

Com essa nova estrutura constituída, a Trevisan continuou nas atividades de construção civil de forma ainda mais acelerada e deu andamento às obras iniciadas no período estratégico anterior: Edifícios Villaggio Di Treviso, Palladium, Alameda da Matriz, Maxim's Plaza, Comodore Gardem. Deu início a outras obras, chegando, no período 1994–1998, a estar construindo em torno de 41 100 m² de obras entre Passo Fundo e Porto Alegre, com maior ênfase para a segunda, confirmando, assim, a acertada decisão de se instalar também naquele centro.

Em razão da capitalização da empresa, originada já no período de sua fundação, houve condições para que a Trevisan Incorporações e Participações Ltda. pudesse implementar um grande número de obras, com uma metragem quadrada nunca antes alcançada.

Na seqüência de obras construídas, lançou os edifícios: Boulevard Langendonck-POA (4 800 m²), 1994-1997; Valparaíso-POA (3 200m²), 1996-1998; Vila Ventura-POA (7 100 m²), 1996-1998; Alameda dos Jacarandás-POA (7 100 m²), 1998-2000 e, Office Park-POA (3 600 m²), 1998-2000. A empresa notabilizou-se por construir edifícios residenciais sofisticados, classe A, com apartamentos de três quartos, utilizando alta tecnologia e ótimo acabamento. Procurou sempre lugares nobres, muito bem escolhidos, realizando contatos, inclusive, com os corretores que acompanharam a empresa desde o seu início.

A empresa ainda não encontrou o seu segmento de mercado, ou seja, nem sempre construiu apenas apartamentos com três dormitórios. Em alguns edifícios, como na construção do Valparaíso, optou por apartamentos menores de dois e um dormitórios; já o Vila Ventura, em zona nobre da cidade – Bela Vista, tem um apartamento por andar. Porto Alegre tem se caracterizado por vender os imóveis depois de prontos. A Trevisan, porém, tem ficado, em média, com 50% das unidades vendidas durante a fase da obra; os demais 50% são vendidos logo após a conclusão desta.

Evento crítico 7 : diminuição de novos lançamentos em Passo Fundo (1996)

Neste período, ocorreu a diminuição de novos lançamentos em Passo Fundo, ficando evidente uma certa dificuldade da indústria da construção civil em competir num mercado aparentemente saturado e que não comportava duas ou três obras sendo lançadas ou estando em andamento no município.

Com o Plano Real (1994), houve a retração no mercado da habitação, principalmente com as pessoas se precavendo e não mais realizando investimentos de valores significativos ou a longo prazo. Notou-se também uma elevação no custo dos fornecedores dos principais insumos utilizados na construção civil, o que colaborou para a não-realização de negócios por parte dos atores que compõem o ambiente das empresas da construção civil em Passo Fundo.

Dessa forma, a Trevisan, desacelerou a sua atividade em Passo Fundo e apenas manteve as obras que já estavam em andamento, passando a lançar somente uma obra, aproximadamente, de dois em dois anos. Realizou o lançamento dos edifícios Park Avenue - PF (2 550 m²), 1994-1997, Praça dos Plátanos - PF (8 150 m²), 1996-1999, e o Millenium - PF (4 600 m²), 1998.

O edifício Praça dos Plátanos é altamente sofisticado, com apartamentos grandes, muito bem localizado em zona nobre da cidade, com *hall* de entrada e afastamento, ajardinamento e de frente para a praça Tamandaré, um marco histórico do município. Está pronto, porém encontra-se hoje com um encalhe de dezenove apartamentos, sendo que apenas somente onze dos trinta que foram construídos estão efetivamente vendidos. Apresenta alto grau tecnológico, ótimo acabamento e foi direcionado para o segmento classe A.

Outro edifício o Millenium foi construído também para a classe A e apresenta cinco apartamentos por andar, com dois e três dormitórios. Da mesma forma que os demais, foi construído com recursos próprios, sob o regime de incorporação.

O ano de 1998 apresentou-se como o mais difícil para a empresa Trevisan. Ocorreu, pelo terceiro ano consecutivo, redução drástica da rentabilidade em razão da retração do mercado consumidor, levado pelo baixo poder aquisitivo e a incerteza em investir, principalmente em obras de grande valor e a longo prazo. Para se adequar às novas exigências do mercado e manter a empresa competitiva, foram adotadas medidas de ordem prática: uma gestão de estoque eficiente e o enxugamento das despesas.

Evento crítico 8: entrada no nicho de edifícios comerciais (1998)

Em função dos contatos com os corretores e as pessoas encarregadas do plano diretor da cidade, houve o conhecimento de que um concorrente estava lançando uma grande obra para salas comerciais, porém sem garagem. Para gozar, então, de um benefício deste plano diretor da cidade de Porto Alegre, naquele momento, 1998, a empresa Trevisan, percebendo uma oportunidade que o mercado lhe oferecia, resolveu construir os edifícios Alameda dos Jacarandás – residencial – com onze andares e, ao lado, o edifício Office Park (3 600 m²), comercial com seis andares e box para garagem, fator essencial hoje em qualquer cidade e principalmente em Porto Alegre.

O sucesso do empreendimento comercial foi imediato e 80% da obra já estão concluídos: do residencial, que contém vinte apartamentos, restam somente três para serem vendidos. Essa obra, estrategicamente, suportou o fluxo de caixa da empresa nos últimos quatro meses, suportando, assim a construção do edifício dos Plátanos em Passo Fundo, iniciado em 1996.

Análise teórica do período estratégico 3 (1994-1998)

A empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda., neste período estratégico, fundamentou suas ações nos seguintes fatores: mudança hierárquica, consolidação no mercado de Porto Alegre, interrupção de novos lançamentos em Passo Fundo e entrada no nicho de edifícios comerciais.

Foi relevante para o alcance dos objetivos a experiência dos líderes no *core bussines* – construção de edifícios residenciais, com recursos próprios e em regime de incorporação, o estilo empreendedor dos líderes e a perspectiva de que havia mercado para uma incorporadora na cidade de Porto Alegre. Esta expansão dos negócios em Porto Alegre, segundo Ansoff (1987), configura-se como uma estratégia corporativa de penetração de mercado.

Pôde-se observar que, no período estratégico, 1994-1998, a TIPL utilizou o isomorfismo institucional normativo, dando ênfase à profissionalização dos seus colaboradores e, ao realizar uma mudança hierárquica significativa na empresa, os sócios utilizaram uma estratégia de negócios que trouxe no seu bojo grandes investimentos em razão da situação capitalizada da empresa. O contato com corretoras para conhecer melhor o mercado, ter informações sobre o plano diretor do município, descobrir lugares nobres para construir, obter tendências dos concorrentes e consumidores em potencial, caracterizou-se por uma estratégia cooperativa.

Nesse período, verificou-se que a empresa saiu do seu *core bussines* original. Aproveitando uma oportunidade proporcionada pelo plano diretor e para combater a concorrência, a Trevisan construiu em Porto Alegre, em 1998, um prédio comercial com garagem, buscando atender a uma demanda do mercado verificada naquele momento. Adotou-se, então, a estratégia de diversificação concêntrica, objetivando-se obter o desenvolvimento de um novo mercado e um novo produto.

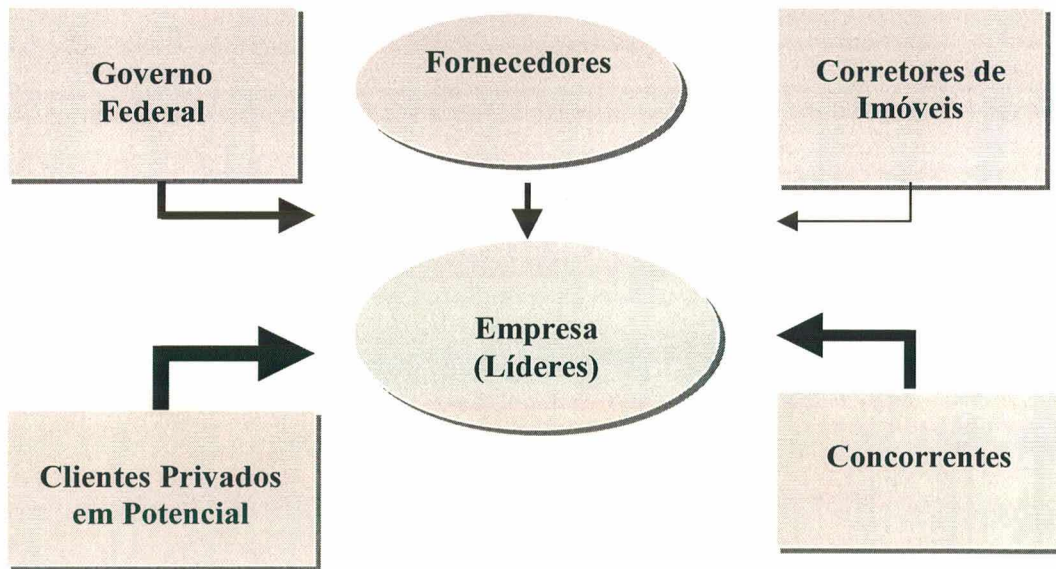
Mesmo considerando que a Trevisan tenha procurado trabalhar com visão pró-ativa de negócios, antecipando-se às mudanças do ambiente, constatou-se que, nesse período, as estratégias da empresa foram implementadas sem um planejamento predeterminado; elas surgiram sempre a partir da percepção dos líderes, em relação aos fatos ocorridos no campo organizacional, bem como em função da tendência dos fatos que poderão acontecer; por isso, configuram-se essas estratégias como *emergentes*. Rossetto (1998) comenta a respeito que, os líderes, percebendo as oportunidades e ameaças do mercado, reestruturam e conduzem a organização de modo a compatibilizá-la com os seus objetivos.

Na mudança hierárquica, consolidação no mercado de Porto Alegre, diminuição de novos lançamentos em Passo Fundo e na entrada no novo nicho de edifícios comerciais, os líderes da TIPL construíram suas estratégias fundamentadas em cinco elementos básicos, tratados em estudos do processo de adaptação estratégica, relacionando-se com a dimensão técnico-econômica, os clientes privados em potencial, os concorrentes, os fornecedores e os corretores de imóveis; com a dimensão técnico-institucional da estratégia, o governo federal.

Verifica-se que os líderes estabeleceram os rumos da organização considerando determinados atores tanto no ambiente interno quanto no externo. Este aspecto pode ser mais bem explicado a partir do conceito de *stakeholder* proposto por Freeman e Reed (1983).

Segundo estes autores, um *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo do qual a organização depende para sobreviver.

O modelo de formulação de estratégia da TIPL proposto fundamenta-se na suposição de que a empresa, durante o processo de adaptação estratégica, não age apenas em função dos seus líderes, mas leva em conta também os *stakeholders*, conforme foi representado na Figura 11. As dimensões das setas demonstram o grau de influência do *stakeholder* sobre a empresa/líder.



Fonte : Primária (1999).

Figura 11: Stakeholders do período estratégico 3 – Reestruturação Organizacional e Grandes Investimentos (1994-1998).

Período estratégico 4: Reorientação Estratégica (1999)

O período estratégico que teve início em 1999, chamado de *Reorientação Estratégica*, apresentou como eventos críticos a redefinição dos negócios em Passo Fundo e a entrada no

setor de transportes, possibilitando à empresa vislumbrar novos rumos e ações para continuar competitiva no seu ambiente organizacional.

Evento crítico 9: redefinição do negócio em Passo Fundo (1999)

Motivada pela paralisação de alguns projetos, do encalhe de algumas unidades prontas – edifício dos Plátanos – e, sobretudo, da retração no mercado da indústria de construção civil no município, nesse período, forma-se a idéia de redefinir as atividades da Trevisan, em Passo Fundo mais especificamente. Desde a fundação da Trevisan, os fortes *stakeholders* que acompanharam a empresa hoje já não representam muito significativamente. No início das suas atividades, não como clientes-consumidores, mas, sim, como, influenciadores, a universidade era responsável por dez unidades em cada vinte que eram vendidas, e o Banco do Brasil S.A., por sete ou oito unidades. Hoje, esta entidade financeira não representa mais nada, e a universidade perdeu muito a sua força, provavelmente em função da abertura dos campi universitários nas cidades próximas.

A universidade ainda mantém uma relação com as vendas no que diz respeito unidades pequenas, porém não há mais um fluxo de pessoas tão intenso migrando para o município e adquirindo imóveis maiores para morar, como foi verificado no início das atividades da empresa. Com a descentralização da UPF em campi universitários, as pessoas estão investindo na sua própria cidade.

Concorreu, igualmente, para a diminuição dos negócios em Passo Fundo, o aumento da concorrência, que no início das atividades não era tão significativa.

Tendo consciência desses fatos, a Trevisan, que é a empresa que conta atualmente, com o maior potencial de recursos financeiros auto-sustentados, tecnológico, acabamento, mão-de-obra disponível e especializada em Passo Fundo, procurou redirecionar seus objetivos

estratégicos, tendo em mente o potencial de negócios que tem o município e a região. Por ser uma cidade-pólo, contendo um centro educacional–UPF, colégios e cursos pré-vestibulares, um centro médico – hospitais - e um centro comercial e prestador de serviços, a tendência de Passo Fundo é de, a qualquer momento, vir a proporcionar um novo período de negócios significativos e rentáveis.

A empresa manteve a sua estrutura, porém deu maior ênfase ao fortalecimento das unidades organizacionais já constituídas – Passo Fundo e Porto Alegre - para que desenvolvam ações concretas junto aos clientes com relação ao pós-venda. A empresa sempre se preocupou com essa variável, pois julga-a importantíssima para o sucesso de qualquer organização.

Evento crítico 10: entrada no setor de transportes (1999)

Em 1999, para utilizar a capacidade empreendedora e organizacional-administrativa da empresa, a Trevisan iniciou um estudo visando implementar novas atividades. Assim, em 1º de abril desse ano, os sócios deram início à Traviso, uma empresa de transportes de veículos (cegonha), muito bem localizada e, a exemplo da Trevisan, trabalhando capitalizada e de forma auto-sustentada.

A Traviso começou suas atividades com um capital inicial de oitocentos mil, dezenove carretas (cegonhas) e faturamento médio de cem mil reais por mês. Estrategicamente, seus proprietários já pensam em um novo negócio para os próximos meses, com investimento inicial 350 mil reais.

Evento crítico 11: novo lançamento em Porto Alegre (1999)

Dando continuidade ao seu *core bussines* original – construção de edifícios residenciais com recursos próprios e em regime de incorporação –, em 1999, a Trevisan

lançou um novo empreendimento em Porto Alegre, o edifício Andaluzia (4300 m²), com apartamentos de dois dormitórios, porém com tamanhos diferenciados.

Apesar das dificuldades, Porto Alegre apresentou bons resultados e 1999 se caracterizou como um bom ano, ao contrário de Passo Fundo, que, além da redução do ritmo de atividades no setor, continuou com a redução da rentabilidade, tendo sido necessário, inclusive, cancelar o lançamento de dois empreendimentos: o edifício Grenoble, de apartamentos pequenos, e o Alameda Antiga, com um apartamento por andar, já sem chance de voltar a ser construído. Segundo Paulo Trevisan, “o primeiro trimestre de 1999 em Passo Fundo foi o pior dos últimos anos”.

Análise teórica do período estratégico 4 (1999)

A empresa começou em 1999, um período de *reorientação estratégica*, caracterizado por mudanças que alteraram significativamente as suas ações. Tais mudanças revolucionárias (Tushman e Romanelli, 1985) foram profundas e não apenas afetaram a estratégia, mas também a estrutura organizacional, as pessoas e os processos, de tal maneira que a organização mudou sua forma de agir e procurou aprimorar a sua atuação no mercado. Nesse momento, a empresa começou a redirecionar seus objetivos estratégicos, e os sócios, pela primeira vez, foram autorizados a ter outros negócios, diferentes do *core bussines* inicial.

A empresa fundamentou este período estratégico em dois fatores preponderantes que foram: o lançamento de um novo empreendimento em Porto Alegre e a entrada em um novo setor de atividades saindo do seu *core bussines* inicial. Nesse momento, a empresa adotou uma estratégia de diversificação conglomerada.

No seu *core bussines* inicial – construção de edifícios residenciais, com recursos próprios e em regime de incorporação -, nesse ano, a empresa lançou um novo

empreendimento em Porto Alegre, o edifício Andaluzia, com apartamentos de dois dormitórios, porém com tamanhos diferenciados. Percebe-se, nesse momento, a utilização da estratégia, corporativa de penetração de mercado.

Utilizando a estratégia de negócios, reduziu as atividades no setor, cancelou projetos, enxugou despesas e manteve a estrutura organizacional existente, preferindo aguardar o momento propício para o lançamento de novas obras. Além disso, dentro dessa mesma estratégia desenvolveu a área de pós-venda na empresa.

Em 1999, a empresa Trevisan adotou comportamento defensivo e prospector,⁵⁶ o primeiro ocorreu em relação ao cancelamento de obras e redução da atividade da empresa em Passo Fundo, tendo como referência a retração do mercado, o baixo poder aquisitivo dos consumidores, a redução consecutiva da rentabilidade do setor, assim como a diminuição de clientes potenciais.

Já o comportamento prospector ocorreu a partir de abril desse ano, quando a empresa percebeu as dificuldades do mercado, mais especificamente em Passo Fundo, e seus líderes buscaram outras oportunidades de negócios investindo em atividades diferentes das tradicionais. Investiram, assim, na Travigo, empresa de transportes de veículos, e já projetam um novo negócio para os próximos meses. Dessa forma, a empresa está consolidando o comportamento prospector ao perceber que existia mercado para a nova atividade, assim como a carência de prestadores de serviços nesse segmento em Passo Fundo, com custos certamente mais acessíveis para as empresas de veículos do município e região.

Nesse período estratégico, segundo a tipologia de Mintzberg e MacHugh (1985), os líderes da organização passaram, efetivamente, a planejar as ações organizacionais (estratégias pretendidas), caracterizando um modo planejador de tomada de decisão

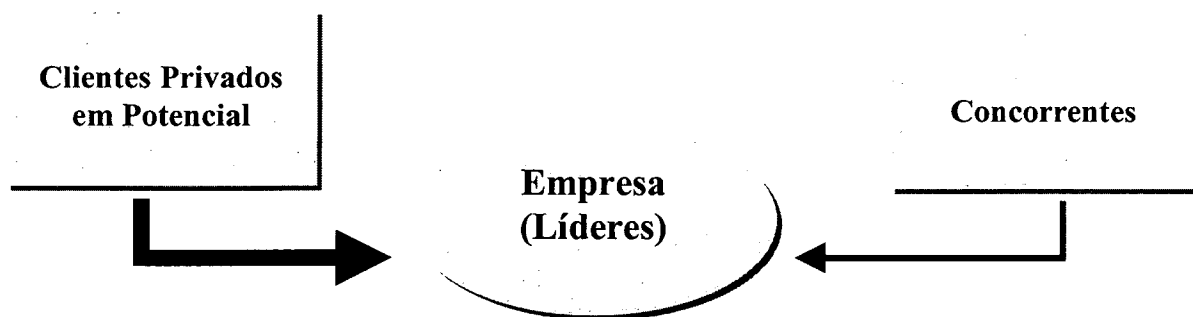
⁵⁶ Ver Miles e Snow (1987).

(Mintzberg, 1973). A redução das atividades, o cancelamento de projetos e a diversificação das atividades foram as estratégias realizadas.

No lançamento de um novo empreendimento em Porto Alegre e a entrada em um novo setor de atividades em Passo fundo, os líderes da TIPL construíram suas estratégias fundamentadas em dois elementos básicos, tratados em estudos do processo de adaptação estratégica, relacionando-se com a dimensão técnico-econômica, os clientes privados em potencial e os concorrentes.

Verifica-se que os líderes estabeleceram os rumos da organização considerando determinados atores tanto no ambiente interno quanto no externo. Esse aspecto pode ser mais bem explicado a partir do conceito de *stakeholder* proposto por Freeman e Reed (1983). Segundo estes autores, um *stakeholders* é qualquer grupo ou indivíduo do qual a organização depende para sobreviver.

O modelo de formulação de estratégia da TIPL proposto fundamenta-se na suposição de que a empresa, durante o processo de adaptação estratégica, não age apenas em função dos seus líderes, mas leva em conta também os *stakeholders*, conforme foi representado na Figura 12. As dimensões das setas demonstram o grau de influência do *stakeholder* sobre a empresa/líder.



Fonte: Primária (1999).

Figura 12: *Stakeholders* do período estratégico 4 – Reorientação Estratégica (1999).

5.1.3 Modelo de formulação de estratégias da TIPL

Pretendendo cumprir com o objetivo específico proposto neste trabalho, desenvolveu-se um modelo de formulação estratégica, tendo como base a análise histórica da organização estudada, com isto procurou-se não criar viés nas conclusões do estudo de caso desenvolvido, decidindo não seguir nenhum modelo teórico *a priori*. No entanto, criou-se um modelo de adaptação estratégica para a empresa estudada, inserida em um ambiente altamente turbulento e apresentando forte influência governamental.

Na organização estudada, observou-se claramente que as decisões foram centralizadas nos líderes, pois, durante o período analisado (1985-1999), as decisões passaram sempre por eles. Considerando-se o líder como o responsável pela formulação das estratégias da organização, constatou-se que, nesse processo ele percebeu como principais *stakeholders*: os clientes privados em potencial, os concorrentes, os fornecedores, o governo federal, o governo municipal, a câmara municipal, as instituições financiadoras, os corretores de imóveis e o Sinduscon.

Os clientes privados em potencial apareceram com destaque em todos os períodos estratégicos, identificados através da pesquisa realizada na organização. Eles exerceram influência decisiva em grande parte das ações tomadas pelos líderes da Trevisan.

A empresa desenvolveu suas atividades na indústria da construção civil no período estudado, oferecendo ao mercado de atuação - Passo Fundo e Porto Alegre - credibilidade, qualidade, inovações tecnológicas, ótimo acabamento nos produtos oferecidos, facilidade nas negociações e certeza nos prazos de entrega.

Os concorrentes tiveram participação destacada durante os períodos estratégicos da Trevisan, com ações que identificam o isomorfismo institucional mimético, sobretudo quando da decisão da empresa em construir na região litorânea – SC, local ao qual também se dirigiram várias outras empresas do setor, do estado, de outros estados e, inclusive, do exterior. Isso levou a empresa a abandonar a idéia, voltando-se para Porto Alegre - mercado também buscado por outras empresas da cidade como, por exemplo, a Wolmar Salton/PF -, onde se mantém até hoje e tem perspectivas de permanecer por tempo indeterminado.

Notou-se também que a concorrência influenciou a Trevisan em outra tomada de decisão significativa, caracterizando o isomorfismo normativo visto que, ao admitir em sua estrutura um técnico em segurança do trabalho e um médico do trabalho, criou para si, ao mesmo tempo, um diferencial em relação aos concorrentes e um padrão a ser seguido.

Os fornecedores, sempre exerceram influências nas ações da Trevisan. No entanto, no terceiro período suas ações foram mais relevantes pela elevação nos preços dos insumos básicos utilizados no setor de edificações. Esse fato ocasionou acréscimo no custo do metro quadrado construído, além de ter forçado os líderes a buscarem alternativas para baratear suas obras. Para fugir a essa elevação dos custos a organização em estudo optou por enxugar despesas, controlar melhor os seus estoques e buscar empreiteiras com alto grau de

profissionalização, reduzindo também o custo com a mão-de-obra e, em consequência, pode lançar no mercado um produto com melhor qualidade e custo mais acessível.

O governo federal também exerceu influência significativa no processo de adaptação estratégica da organização estudada. No primeiro período estratégico, através do Plano Cruzado (1986), o governo exerceu uma influência positiva, pois permitiu à organização concretizar a realização da primeira obra no mercado de atuação, assim como a incentivou a lançar outras e dar continuidade a sua atividade.

Ao contrário, outros planos econômicos geraram instabilidade no mercado da indústria da construção civil, atingindo a todos e, sobretudo, aos clientes privados em potencial, que tiveram reduzido o seu poder de compra e forçaram os empresários a desacelerarem as atividades no setor de edificações. Nos anos de 1998/1999, verificou-se esse fato em Passo Fundo quando a Trevisan enfrentou redução drástica de rentabilidade, alto custo da mão-de-obra e dos materiais utilizados na produção e, por precaução, cancelou estrategicamente a construção de duas obras.

Rossetto (1998) comenta que a interferência do governo na ICC ocorre especialmente quando são implantados planos econômicos para ajustar a economia brasileira. Em virtude de a ICC, como um todo, depender muito das variáveis macroeconômicas, esses planos repercutem sobremaneira nas ações organizacionais, tanto na dimensão técnico-econômica quanto na institucional. Tais variações dificultam muito o processo de adaptação das empresas da ICCSE.

Desde o início das suas atividades, a organização estudada demonstrou maturidade e procurou construir os edifícios em regime de incorporação, com recursos próprios, sem depender de instituições financeiras. No entanto, no primeiro período estratégico, por buscar segurança e desejar demonstrar credibilidade no mercado de atuação, recorreu a um

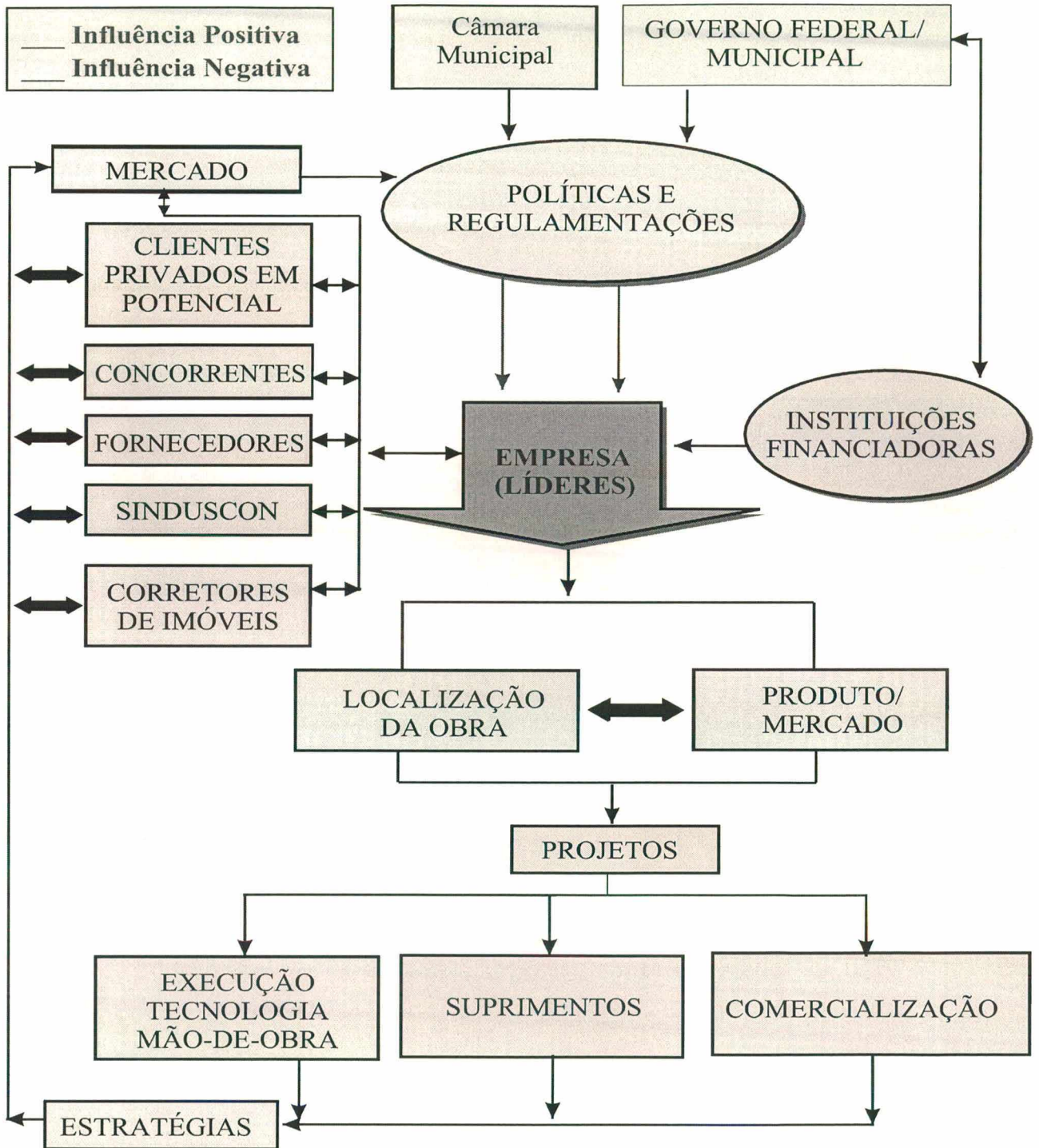
financiamento bancário. Dessa forma, aqui aparece como um *stakeholder* importantíssimo, o Banco Meridional S.A., instituição financeira que, na época, concedeu os recursos que garantiram a conclusão da segunda obra da empresa.

O governo municipal exerceu influência na tomada de decisão da organização em todos os períodos estratégicos, pois, através das leis municipais e do Plano Diretor da cidade, estabelece normas que devem ser satisfeitas pelos projetos de obras apresentados pela organização. Considerou-se, assim, o governo municipal, como um *stakeholder* de grande influência nas decisões dos líderes dessa organização.

Nesse período (1991-1993), surge outro *stakeholder* significativo, a Câmara Municipal, que, ao examinar o Plano Diretor do município, influenciou a tomada de decisão da organização, pois ela tem de se adequar às normas descritas.

A partir de 1986, surgiu o Sinduscon, *stakeholder*, que se tornou importante pela forma como influenciou a organização estudada nas suas tomadas de decisão. A partir do auxílio nos mais variados assuntos do setor, o Sinduscon também contribuiu através do cálculo do CUB/m², que passou a servir de parâmetro para os negócios da indústria da construção civil.

Considerando-se o estudo desenvolvido, pôde-se observar que as grandes decisões da Trevisan aconteceram dentro do problema empreendedor (*entrepreneurial problem*), no ciclo adaptado de Miles e Snow(1978). Adaptado para a ICC-SE, esse problema resolve as questões do domínio produto/mercado e a localização da obra (terreno). A partir da tomada de decisão em nível estratégico, a organização parte para a definição do projeto e de suas particularidades. Posteriormente, as decisões agrupam-se em três categorias: execução, tecnologia e mão-de-obra, suprimentos e comercialização (Figura 13), conforme Rossetto(1998).



Fonte: Adaptado de Rossetto (1988)

Figura 13: Modelo de formulação estratégica da TIPL em ambiente altamente turbulento e com forte influência governamental.

5.1.4 O processo de adaptação estratégica da TIPL

Período estratégico 1 (1985-1990)

A empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda., no primeiro período estratégico, definiu sua estratégia dominante – *gestalt strategy* – para atuar no nicho de edifícios residenciais, com recursos próprios e por regime de incorporação, destinando-os para as classes B e C. Durante esse período, observa-se o surgimento dos desencadeadores da inércia: os clientes privados em potencial, as instituições financiadoras, o Sinduscon e os concorrentes.

Desde a criação da empresa, aconteceram mudanças no ambiente objetivo, que se iniciaram com a implantação do Plano Cruzado, em 1986, e culminaram com a entrada do Plano Collor, em 1990. No primeiro plano, iniciou-se um período de fomento do qual a Trevisan saiu fortalecida e motivada a continuar na atividade. Os líderes tiveram a percepção de que poderiam investir no mercado e efetivamente entrar na indústria da construção civil em Passo Fundo de uma maneira planejada e capitalizada.

O segundo plano trouxe algumas dificuldades e incertezas no mercado, surgindo, a partir desse momento os desencadeadores da mudança: o governo federal e os clientes privados. Nesse período, a empresa começou a construir edifícios mais sofisticados, procurando atingir clientes das faixas A e B. Um novo período estratégico se aproxima agora, trazendo no seu bojo uma nova estratégia dominante: a expansão geográfica.

Período estratégico 2 (1991-1993)

Neste período estratégico, além da atuação no mercado antigo - Passo Fundo - a empresa teve como estratégia dominante a expansão geográfica. Passou também a atuar em um novo mercado - Porto Alegre - procurando manter o seu *core bussines* inicial, ou seja,

construir edifícios residenciais por incorporação com recursos próprios. Porém, deu continuidade a sua ação estratégica do final do período 1 e passou a construir edifícios mais sofisticados, com alto grau de tecnologia e acabamento, direcionando-os para a classe A.

Surgiram, nesse período, os desencadeadores da inércia: os clientes privados em potencial, os concorrentes, os corretores de imóveis, o governo municipal e a Câmara Municipal. Com o passar do tempo, ocorreram mudanças no ambiente objetivo. A partir de 1990, com o Plano Collor, houve o confisco das poupanças de pessoas físicas e jurídicas e instalou-se uma grande incerteza no mercado de atuação da empresa. Como ela se encontrava capitalizada, passou a consolidar a sua posição como incorporadora no mercado de Passo Fundo e começou a construir em Porto Alegre, em regime de incorporação, com recursos próprios, edifícios direcionados para a classe A. Começaram, efetivamente, a surgir nesse período mudanças na estrutura organizacional. Destacam-se, no período, os desencadeadores da mudança: os clientes privados em potencial e o governo federal. Aproxima-se um novo período, no qual as estratégias dominantes foram reestruturação organizacional e grandes investimentos.

Período Estratégico 3 (1994-1998)

No início deste novo período, as estratégias dominantes foram: reestruturar a organização e realizar grandes investimentos. Surgiram como desencadeadores da inércia: clientes privados em potencial, corretores de imóveis, governo municipal, conhecimento dos líderes sobre o plano diretor e concorrentes. Com as modificações surgidas no ambiente em razão do Plano Real, houve uma desaceleração da atividade em Passo Fundo e, conseqüentemente, a Trevisan passou a consolidar a sua performance em Porto Alegre; passa a construir por incorporação e com recursos próprios edifícios direcionados para a classe A. Realizou mudança significativa na sua estrutura organizacional e passou a obter credibilidade

e segurança no mercado para construir grandes obras. A partir de 1996, surgem os desencadeadores da mudança: governo federal, clientes privados em potencial, concorrentes, fornecedores e a baixa performance da organização. Nesse ano, a Trevisan defrontou-se com quedas bruscas de rentabilidade no setor, culminando, então, com baixa performance nos seus resultados.

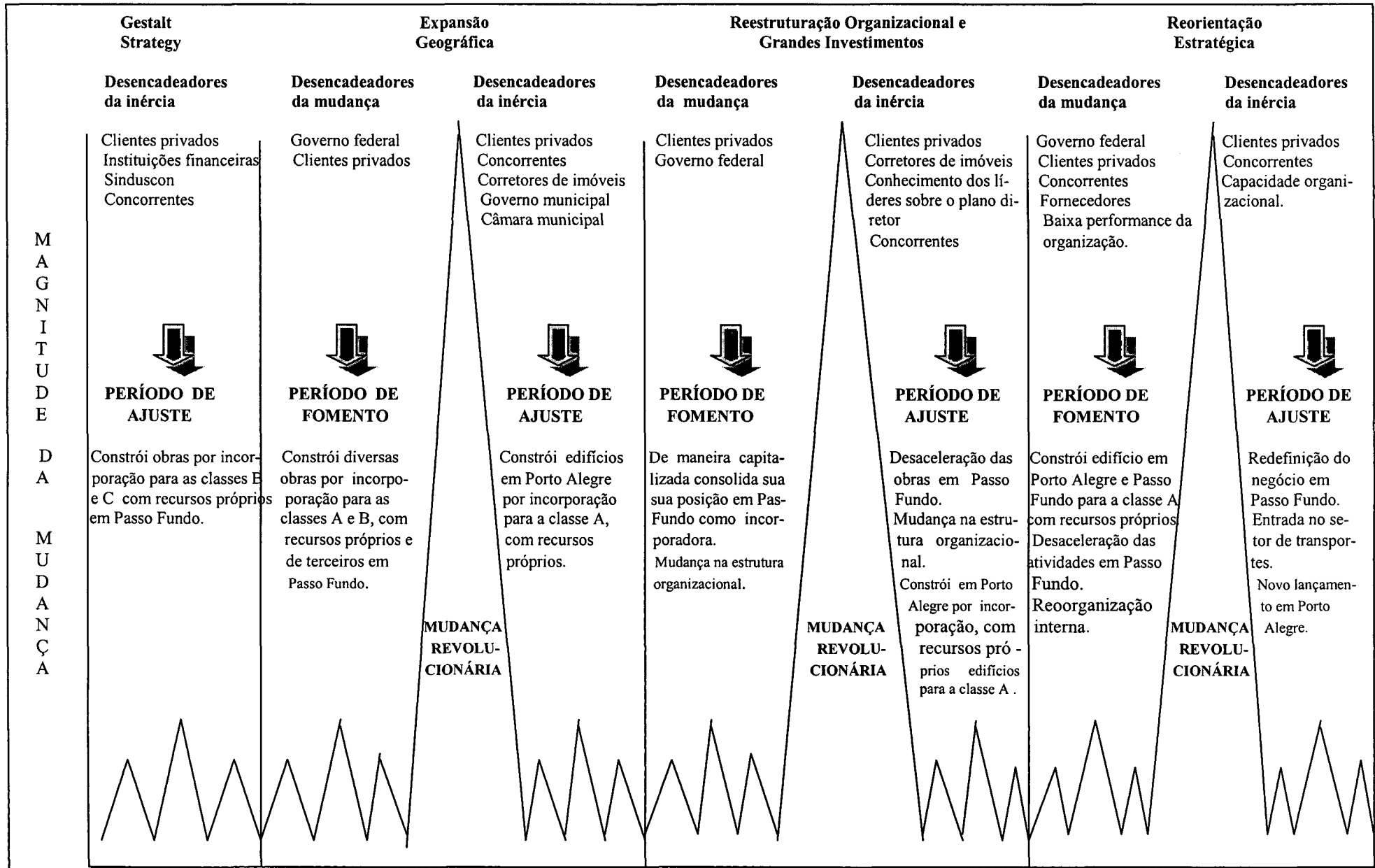
No entanto, em razão da sua situação capitalizada, e apesar de desacelerar a atividade em Passo Fundo, começa um novo período de fomento, reorganiza-se internamente e passa a construir em Porto Alegre edifícios com recursos próprios por regime de incorporação.

Aproxima-se um novo período no qual a estratégia dominante foi a reorientação estratégica.

Período Estratégico 4 (1999)

No início deste período, a empresa buscou desenvolver a seguinte estratégia dominante: a reorientação estratégica, sendo dominada pelos eventos críticos de redefinição do negócio no seu *core bussines*, especificamente em Passo Fundo, e a entrada no setor de transportes. Nesse momento, surgem os desencadeadores da inércia: os clientes privados em potencial, os concorrentes e a capacidade organizacional. A partir de 1999, surge um novo período de ajuste, no qual a Trevisan redefine o seu negócio em Passo Fundo e entra num novo ramo de atividade, ou seja, lança-se no setor de transportes de veículos - cegonha - e realiza o lançamento de um novo empreendimento em Porto Alegre.

A Trevisan, atualmente, continua com a sua reorientação estratégica, tanto é que está pensando em um novo negócio, que deve ser lançado em Passo Fundo nos próximos meses.



1985

1986
Plano Cruzado

1991

1992

1994
Plano Real

1996

1999

Fonte: Adaptado de Tushman e Romanelli (1985)

CAPÍTULO VI

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho de pesquisa teve como objetivo descrever e analisar as mudanças organizacionais e seus *stakeholders* no processo de adaptação estratégica de uma organização inserida na indústria da construção civil – setor de edificações, localizada na cidade de Passo Fundo.

Percebendo-se a importância dessa atividade no contexto brasileiro e, sobretudo, no estado do Rio Grande do Sul e verificando que poucos trabalhos de pesquisa preocuparam-se em abordar o tema setor de edificações, procurou-se, à luz dos ensinamentos teóricos desenvolvidos nos capítulos II (metodologia) e III (revisão bibliográfica), estudar e entender a influência do ambiente através das ações desenvolvidas pela coalizão dominante, relacionando-as às mudanças organizacionais ocorridas ao longo do tempo. Buscou-se, assim, neste estudo, preencher essa lacuna existente, caracterizando-se o processo, o conteúdo e o contexto das mudanças organizacionais e seus *stakeholders* ocorridos no processo de adaptação estratégica da empresa estudada no período de 1985 – 1999.

6.1 O processo de adaptação estratégica da empresa Trevisan Incorporações e Participações Ltda.

Neste trabalho, a adaptação estratégica organizacional da empresa estudada corroborou o modelo de Tushman e Romanelli (1985), o qual explica ser o processo de transformação organizacional um fenômeno que se caracteriza por períodos de mudança revolucionária intercambiado com períodos de mudanças incrementais. Esse processo caracterizou-se pelos seguintes fatos, considerados relevantes:

a) as novas estratégias emergiram continuamente, de forma revolucionária, durante curtos períodos de divergência, intercaladas por mudanças incrementais, durante longos períodos de convergência;⁵⁷

b) ocorreram duas mudanças revolucionárias em curtos intervalos de tempo: a primeira em 1991, quando sofreu os reflexos do Plano Collor; a segunda em 1994, com a implantação do Plano Real. Os períodos entre essas mudanças revolucionárias caracterizam-se pela predominância de mudanças estratégicas incrementais;

c) as mudanças estratégicas revolucionárias constituíram-se de estratégias corporativas de desenvolvimento e penetração de mercado e em nível de negócios;

d) considera-se que os planos econômicos de 1986, 1990 e 1994, com referência ao ambiente objetivo, tornaram-se fatores de suma importância, pois, por causa deles, a organização em estudo pôde desenvolver e implementar as mudanças revolucionárias;

e) a adaptação estratégica foi um processo de duas mãos, no qual a organização, em determinados momentos, influenciou o ambiente e, em outros, foi por ele influenciada. Assim, tanto o determinismo como o voluntarismo ambiental explicam o processo de adaptação estratégica;

f) a organização estudada, apenas uma vez, por precaução e desejo de manter sua credibilidade junto ao mercado da indústria da construção civil, no período estratégico 1, recorreu a financiamento de instituição financeira. Houve, nesse momento, a utilização de uma estratégia de negócio, porém ela manteve em todos os períodos estratégicos o *core bussines* inicial, que foi o de construir edifícios residenciais por incorporação e com recursos próprios. Nesse sentido, configurou-se parcialmente, e por apenas uma vez, a perspectiva de dependência de recursos;

⁵⁷ Períodos convergentes e *divergentes*, são termos emprestados de Miller e Friesen (1980).

g) no ambiente institucional, o isomorfismo mimético e normativo se fizeram presentes; o primeiro aconteceu quando a empresa decidiu construir na região litorânea, local ao qual também se dirigiram várias outras empresas do setor; o segundo foi constatado quando a empresa decide profissionalizar seus recursos humanos para se adequar às exigências de qualificação do ambiente organizacional no qual estava inserida.

Com o objetivo de responder quais foram as condições em que a mudança ocorreu, ou seja, que fatores contextuais internos e externos influenciaram as mudanças, construiu-se um modelo de formulação das estratégias a partir das entrevistas com a coalizão dominante da empresa estudada, tendo como referência um período de 14 anos.

6.2 Modelo de formulação estratégica da empresa TIPL

Pretendendo cumprir com o objetivo específico proposto neste trabalho, desenvolveu-se um modelo de formulação estratégica tendo como base a análise histórica da organização estudada.

No estudo realizado na Trevisan Incorporações e Participações Ltda., em Passo Fundo, não se pretendeu definir antecipadamente uma teoria que o embasasse, mas, sim, decidiu-se teorizar sobre o processo de adaptação estratégica à medida que ele fosse sendo descrito. Isso permitiu que os resultados alcançados descrevessem melhor a realidade vivida pela empresa na qual ocorreram as mudanças organizacionais, assim como *stakeholders* relevantes que influenciaram nas tomadas de decisão dessa organização. Ao mesmo tempo, o próprio modelo de formulação estratégica pôde ser construído refletindo essa realidade, não se procurando generalizar tais proposições para o setor como um todo, nem para Passo Fundo nem para o Brasil. Pretendeu-se, sim, construir uma teoria substantiva.⁵⁸ A seguir apresentam-se as proposições desse modelo:

⁵⁸ 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.

- a) constata-se que o processo de formulação das estratégias é embasado de forma relevante na figura da coalizão dominante, na qual o poder sempre esteve centralizado, decidindo os rumos da organização em função da sua percepção do campo organizacional;
 - b) no processo de formulação das estratégias, os líderes não agiram de maneira planejada. As estratégias surgiram em função de mudanças emergentes e, no gerenciamento desse processo, os líderes não as preconceberam, apenas as reconheceram e agiram quando necessário;
 - c) molda-se a estratégia de configuração com base em dois fatores situacionais: as competências essenciais da coalizão dominante (os líderes) no negócio (*core bussines*) e seu estilo empreendedor;
 - d) o processo de adaptação foi influenciado tanto por elementos da dimensão técnico-econômica quanto da institucional. Os elementos da dimensão técnico-econômica que tiveram participação relevante foram os clientes privados em potencial, os concorrentes, o Sinduscon - PF e os fornecedores e corretores de imóveis;
 - e) em razão do seu *core bussines* inicial, as instituições financeiras não representaram diretamente para a empresa uma participação relevante nas suas tomadas de decisão. Ela buscou, no início das suas atividades, em uma única vez, um financiamento bancário, visando à segurança e credibilidade no mercado;
 - f) a dimensão institucional também teve participação destacada, sendo os governos federal, municipal e a Câmara Municipal seus elementos mais importantes. Pode-se afirmar que a construção de teorias na ICC-SE, desconsiderando o ambiente institucional como importante referencial no processo de adaptação estratégica, perderia muito de seu caráter explicativo.
-

6.3 Considerações finais

Este trabalho de pesquisa procurou descrever e analisar as mudanças organizacionais e seus *stakeholders* no processo de adaptação estratégica de uma organização inserida na indústria da construção civil – setor de edificações, localizada na cidade de Passo Fundo.

Utilizou-se a estratégia da pesquisa contextualista defendida por Pettigrew (1985), segundo a qual a mudança estratégica das organizações deve ser entendida como um processo político, cultural e educacional; por isso, deve ser estudada a partir de três dimensões: o processo (como), o conteúdo (o quê) e o contexto (por quê). Assim, estudaram-se as mudanças com base na percepção da coalizão dominante (Child, 1997), isto é, como a empresa reagia em função das percepções dos seus executivos quanto ao ambiente objetivo da organização.

No presente estudo, procurou-se realizar uma análise dos ambientes objetivos da ICC-SE em nível nacional e municipal, considerando-se alguns fatos relevantes, assim como as características que se desenvolveram durante o período de (1985-1999); construiu-se o ambiente subjetivo a partir da percepção da coalizão dominante da empresa e do ambiente objetivo. Dessa forma, estudou-se a dimensão do contexto e resgatou-se a história da Trevisan, pelas respostas dadas por ela para o período em de estudo; estabeleceram-se as correlações existentes entre os ambientes objetivo e o subjetivo (Child e Smith, 1987), resgatando-se, assim, a dimensão do processo e do conteúdo.

Foram identificados quatro períodos estratégicos no processo de adaptação estratégica, os quais foram analisados teoricamente, buscando-se descrever e analisar as mudanças organizacionais ocorridas, relacionando-as aos *stakeholders* identificados no período de estudo.

O primeiro período, *Surgimento da TIPL*, foi caracterizado por uma estratégia de configuração denominada de *gestalt strategy* (Mintzberg, 1978), seguida de mudanças

incrementais. A empresa adotou, em 1985, estratégias corporativas de desenvolvimento e penetração de mercado (Ansoff, 1977), assim como estratégias em nível de negócio (Bourgeois, 1980).

Em 1989, a empresa começou a consolidar a sua posição no mercado da indústria da construção civil, capitalizando-se de forma auto-sustentada e construindo, no *core business* inicial, edifícios residenciais por incorporação e com recursos próprios. Utilizou-se da dimensão técnico-econômica da estratégia: os clientes privados em potencial e as instituições financiadoras; da dimensão institucional: o governo federal e o Sinduscon-PF, constituindo-se esses elementos nos principais *stakeholders* do período estudado.

O segundo período estratégico, *Expansão Geográfica*, caracterizou-se pela utilização de estratégias corporativas de desenvolvimento de mercado e de penetração de mercado (Ansoff, 1977) e estratégias em nível de negócio (Bourgeois, 1977). Nesse período, os líderes construíram suas estratégias utilizando-se de elementos da dimensão técnico-econômica: os clientes privados em potencial, os corretores de imóveis e os concorrentes; da dimensão institucional: o governo e a Câmara Municipal. Esses elementos constituíram-se nos principais *stakeholders* do período estudado.

O terceiro período estratégico, *Reestruturação Organizacional e Grandes Investimentos*, foi caracterizado por mudanças que alteraram radicalmente as ações da empresa, as quais, segundo Tushman e Romanelli (1985) e Ginsberg e Grant (1985), são denominadas de *revolucionárias*, pois, além de afetar a estratégia, afetaram também os processos, levando a que a empresa mudasse por completo, resolvendo seu *entrepreneurial problem*. Esse, segundo Miles e Snow (1978), consiste na determinação do domínio mercado/produto, cuja mudança deu lugar a um novo *core business*: a construção de edifícios residenciais e comerciais em Porto Alegre. A empresa utilizou-se da estratégia de

diversificação concêntrica (Ansoff, 1977), objetivando obter o desenvolvimento de um novo mercado e de um novo produto.

Nesse período estratégico, a empresa utilizou o isomorfismo institucional normativo (Dimaggio e Powell, 1983), associado à profissionalização, além de resgatar a estratégia cooperativa (Nielsen, 1988), quando desenvolveu contatos com os corretores, descobrindo as perspectivas de construção de novas obras na cidade.

Os líderes da Trevisan, nesse período, construíram suas estratégias fundamentadas nos elementos estudados em processos de adaptação estratégica: da dimensão técnico-econômica: os clientes privados em potencial, os concorrentes, os fornecedores e os corretores de imóveis; da dimensão institucional: o governo federal.

Segundo Freeman e Red (1983), um *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo do qual a organização depende para sobreviver. Assim, os elementos constituídos nas dimensões anteriores representaram os principais *stakeholders* desse período estratégico.

O quarto período estratégico, *Reorientação Estratégica*, foi caracterizado por mudanças de redirecionamento estratégico, denominadas de mudanças *graduais, incrementais e contínuas* (Jennings e Seaman, 1994), quando, de forma planejada, os líderes da Trevisan redefiniram os seus negócios e vislumbraram novos rumos e ações para que ela pudesse continuar competitiva no seu ambiente organizacional.

Nesse período, a empresa adotou uma estratégia de diversificação conglomerada, lançando novo empreendimento em Porto Alegre e entrando em um novo setor de atividades – transportes - em Passo Fundo. Utilizou, a seguir, a estratégia corporativa de penetração de mercado (Ansoff, 1977), lançando uma obra em Porto Alegre, com apartamentos de dois dormitórios, porém com tamanhos diferenciados.

Ao utilizar a estratégia de negócio (Bourgeois, 1980), reduziu as atividades no setor em Passo Fundo, cancelou projetos, enxugou despesas e manteve a estrutura organizacional existente, desenvolvendo, ainda, nessa mesma estratégia, a área de pós-vendas da empresa.

Constatou-se, nesse período estratégico, a utilização por parte dos líderes da empresa do comportamento prospectador (Miles e Snow, 1978), quando passaram a investir em atividades diferentes das do *core bussines* inicial, ou seja, implantaram a Traviço – transportes de veículos (cegonha).

Verificou-se que, no período, segundo a tipologia de Mintzberg e MacHug (1985), os líderes da organização passaram efetivamente a planejar as ações organizacionais (estratégias pretendidas), caracterizando um modo planejador de tomada de decisão (Mintzberg, 1973). A redução das atividades, o cancelamento de projetos e a diversificação das atividades foram estratégias realizadas.

Os elementos estratégicos desse período, sobre os quais os líderes construíram suas estratégias foram relacionados à dimensão técnico-econômica, os clientes privados em potencial e os concorrentes, os quais se constituíram também nos principais *stakeholders*.

6.4 Recomendações

A partir do desenvolvimento deste trabalho, percebe-se que se abrem inúmeras possibilidades para outros pesquisadores continuarem a realizar estudos enfocando os mais diversos temas, relacionando-os de maneira significativa com os interesses teórico-práticos, tanto das empresas como da universidade e dos próprios pesquisadores.

Entre esses estudos, podem-se desenvolver análises quantitativas, estudos do comportamento estratégico dos empresários, mão-de-obra ocupada ou desocupada na ICC-SE, nível de salários pagos, percentuais de desperdícios existentes, enfim, uma quantidade de abordagens considerável.

Deve-se considerar também a realização de novos estudos multicaseos em outros ambientes específicos e diferentes do que foi estudado. Acredita-se que isso será de grande valia, visto que se poderá testar com maior consistência as evidências aqui descritas e fornecer padrões comparativos aos encontrados neste estudo.

É importante 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 ICC-SE.

Um outro aspecto relevante para futuras pesquisas é agregar à pesquisa qualitativa dados quantitativos que possam avaliar a efetividade da implantação de determinada mudança estratégica em relação ao ambiente que envolve a empresa estudada.

Confirmando a existência de poucos trabalhos nessa área de atividades, é necessário que mais pesquisadores desenvolvam outros estudos, inclusive, criando outros modelos buscando descobrir elementos (*stakeholders*) importantes, tanto do ambiente interno quanto do externo, que estão influenciando as decisões organizacionais e que não tenham sido abordados neste estudo.

Finalizando, torna-se fundamental, diante das mudanças ocorridas no ambiente da ICC-SE, que se estudem e desenvolvam estratégias funcionais de *marketing*, financeira, de produção e de recursos humanos, principalmente, para que a empresa possa estar adequada ao seu ambiente constantemente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, Eunice Lima Soriano de. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **ERA– Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v..35, n. 6, p. 6-11, nov./dez. 1995.
- ALONSO, José Antonio Fialho. Reflexões sobre o desenvolvimento de Passo Fundo. In: I SEMINÁRIO SOBRE URBANIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PASSO FUNDO (1. : 1989 : Passo Fundo). **Anais** .Passo Fundo: UPF, 1989. p.37-57.
- ALVES, A. J. O planejamento de estudos qualitativas em educação. **Caderno de Estudo**. São Paulo, n. 77, p. 53-61, mai. 1991.
- AMADEU, E. e PERO, V. O mercado de trabalho da construção civil e a melhoria da qualidade do emprego. In: **Estudos econômicos da construção**, Rio de Janeiro, v. 2, 1996.
- AMORIM, Sergio Leusin. de. Inovações tecnológicas nas edificações: papéis diferenciados para construtores e fornecedores. **Gestão e Produção**, Rio de Janeiro, v. .3, n. 3, p. 262-273, dez. 1996.
- ANDREWS, K.R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1971.
- ANDREWS, Keneth. The concept of corporate strategy. In: DE WIT, Bob & MEYER, Ron. **Strategy: process, content, context – an international perspective**. St. Paul/USA: West Publisshing, 1994.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO RS. **Relatório anual**. Fundação Economia e Estatística do RS. Porto Alegre, 1986.
- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO RS. **Relatório anual**. Fundação Economia e Estatística do RS. Porto Alegre, 1987.

- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO RS. **Relatório anual**. Fundação Economia e Estatística do RS. Porto Alegre, 1991.
- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO RS. **Relatório anual**. Fundação Economia e Estatística do RS. Porto Alegre, 1996.
- BAER, W. **A economia brasileira**. 4 ed. São Paulo: Nobel, 1996.
- BALL, R. W. **Adaptation vs selection: An examination of the impact of deregulation on strategic change in U.S. banks**. Tese de Doutorado, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1994.
- BASTOS, E. C. L. Indústria da Construção Civil – O Governo Promete Pagar. **Conjuntura Econômica**, p. 80-81, out. 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.
- 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.
- BOEKER, W. The permanence of organizational strategy. **Academy of Management Proceedings**, v. 48, p. 2-6, 1988.
- BOURANTAS, D. Avoiding dependence on suppliers and distributors. **Long Rang Planning**, v. 22, p.140-149, 1989.
- 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.
- BOURGEOIS, L. J. Strategy and environment: a conceptual integration. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 25-39, 1980.

- BOWDITCH, J. I., BUONO, A . F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CALZA, A. J. **Orçamento e custos: comparações em empresa do setor da construção civil**. Passo Fundo, 1999. Trabalho de conclusão (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de Passo Fundo.
- CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. Comissão e Economia e Estatística. **Setor da Construção Civil no Plano Real: Análise e Perspectiva**, 1994.
- CAMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. Comissão e Economia e Estatística. **Setor da Construção Civil no Plano Real: Análise e Perspectiva**, 1995.
- CENSO demográfico. Rio de Janeiro: **IBGE**, 1970. Anual.
- CENSO demográfico. Rio de Janeiro: **IBGE**, 1980. Anual.
- CENSO demográfico. Rio de Janeiro: **IBGE**, 1991. Anual.
- CENSO demográfico. Rio de Janeiro: **IBGE**, 1996. Anual.
- 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.90-98, 1985.
- CHILD, John. 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 Manangement Studies**, v. 24, n. 6, p.565-596, 1987.
- CORSAN. Companhia Riograndense de Saneamento. **Relatório Anual**, 2000.
- CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação estratégica em ambiente turbulento**. Florianópolis, 1996. Tese (Concurso de Professor Titular) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de

Produção - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

CHAKRAVARTHY, B. S. Strategic adaptation to deregulation. **Journal of organizational Change Management**, v. 4, n. 1. P. 22-32, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São paulo: McGraw-Hill, 1987.

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.

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 of Management Journal**, v. 31, p. 488-511, 1988.

FARAH, M. F. S. Estratégias Empresariais e Mudanças no Processo de Trabalho na Construção Habitacional no Brasil. In: ENTAC – ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO (1993 : São Paulo). **Anais**. São Paulo, 1993, p. 581-590.

FECAMP – Estudo da competitividade da indústria brasileira – competitividade do complexo dos materiais de construção. Campinas : FECAMP, 1993.

FENNELL, M. L. The effects of environmental characteristics on the structure of hospital clusters. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 484-510, 1980.

FERREYRO, Marco Túlio Kalil. Indústria da construção civil gaúcha : Balanço Setorial & Perspectivas. **Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, v. 24 n. 1, p. 189-196, abr. 1996.

- FGV. Fundação Getúlio Vargas. **Conjuntura Econômica**. Instituto Brasileiro de Economia. São Paulo: Out., 1999.
- 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.
- FRIESEN, P. H., MILLER, D. A mathematical model of the adaptive behavior of organizations. **Jornal of Management Studies**, v. 23, p. 1-25, 1986.
- GAZETA MERCANTIL. **Editora de Construção**. Abril, 1990.
- 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.
- GILES, T. – **Dicionário de Filosofia: Termos e Filósofos**. São Paulo: Ed. Harbra, 1987.
- 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.
- 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. p. 293-316, 1988.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, p. 37-46, 1972.
- 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, oct./dic. 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.
- _____. MASON, P. A . Upper Echelons:the organization as a refection of its top manager. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. Competing for the future. **Harvad Business Review**. p.122/128, july-aug. 1994.
- HAMPTON, D. **Administração contemporânea**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HANNAN, Michael; FREEMAN, John. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.
- _____. **Organizational Ecology**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989.
- HAX, Arnold. Defining the concept of strategy. In: DE WIT, Bob, MEYER, Ron. **Strategy: process, content, context – an international perspective**. St. Paul/USA: West Publisching, 1994. p. 8-12.
- HOFFMANN, V. E. **O Processo de elaboração de estratégias na Irmãos Fischer S.A Indústrias e Comércio**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.
- HREBINIAK, L. G., JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic chice e environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v.30, n. 2, p. 336-349, 1985.
- JACINTO, Paulo de Andrade. Emprego civil. In: **Caderno de informações socioeconômicas do município de Passo Fundo**, UPF. Faculdade de Economia e Administração. n.1, p. 17-19, Ediupf,1999.

- JENNINGS, D. F., SEAMAN, S. L. High and low levels of organizational adaptation: na empirical analysis of strategy, structure, and performance. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 459-475, 1994.
- KANTER, R. M. **The change master**. New York: Simon and Schuster, 1983.
- 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.
- KOTLER, P. - **Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implantação e Controle**. 4ª ed. Atlas, São Paulo, 1996.
- KOTTER, J. P. **A escolha de estratégias para mudança**. São Paulo: Nova Cultural, 1978.
- LAWRENCE, Paul; LORSCH, Jay. **Organization and Environment**. Boston: Harvard University Press, 1967.
- 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.
- MAIORES e melhores. **Exame**. São Paulo: Abril, 1984.
- MELLO, R. B. et al. Análise da indústria de construção de edificações e elaboração de estratégias competitivas. In: XVI ENEGEP (1996). **Anais**. 1996.
- MELLO, R. B. **Estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: a source book of new methods.** Beverly Hills, C. A.: Sage, 1984.
- MILES, R. E., SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process.** New York: Mc Graw Hill, 1978.
- MILES, R. H. **Macro organizational behavior.** Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.
- MILES, R. H., CAMERON, K. S. **Coffin Nails na Corporate Strategies.** New Jersey: Prentice Hall inc, Englewood Cliffs, 1982.
- MILLER, D., FRIESEN, P. Momentum and revolution in organizational adaptation. **Academic of mangement Journal**, v. 23, n. 4, p. 591-614, 1980.
- _____. Strategy-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-Macking in Three Modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, winter 1973.
- _____. Paterns of strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, may. 1978.
- _____. An emerging strategy of "direct" research. **Administrative Science Quartely**, v. 24, p. 582-589, dec. 1979.
- _____. The strategy concept: Five P's for Strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1978a.
- MINTZBERG, H., McHUGH, A . Strategy Formation in na Adhocracy. **Administrative Science Quartely**, v. 30, n. 1, p. 160-197. 1985.
- MINTZBERG, H. WATERS, J. A . Tracking strategy in na entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v.25, p. 465-499, 1982.

- MINTZBERG, H., WESTLEY, F. Cycles or organizational change. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 39-59, 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.
- 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.
- NERI, Marcelo et. al. A pobreza das famílias da construção civil brasileira. In: **Estudos econômicos da construção**. São Paulo. v.3, n.1, p. 63-82, 1998.
- NIELSEN, R. P. Cooperative strategy. **Strategic Management Review**, v. 9, p. 475-492, 1988.
- OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação: (...)**. São Paulo: Pioneira, 1985. 278p.
- PATTON, M. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills, California: Sage Publ.,1986.
- PEREIRA, André da Silva. Construção civil. In: **Caderno de informações socioeconômicas do município de Passo Fundo**, UPF. Faculdade de Economia e Administração. n.1, p. 16-17, Ediupf,1999.
- PERROW, C. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São paulo: Atlas, 1983.
- PETTIGREW, A.Contextualist research; a natural way to 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.
- _____. Examining change in the Long-Term Context of Culture and Politics. In PENNINGS, J. M. and Associates. **Organizational Strategy and Change**. San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1985a.
- _____. Context and action in the transformation of the firm, **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

- PETTIGREW, A. et al **The management of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- PETTIGREW, A. , ROSENFELD, WHIP, 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: Blackweel Publischers Ltd. 1991.
- PFEFFER, J., SALANCIK, K G R. **The External Control of Organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper and Raw. 1978.
- PORTER, Michael E. What is strategy? In: **Harvard Business Review**, p.61-78, nov./ dec. 1996.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campos, 1991.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE PASSO FUNDO. **Cadastro de Inscrições**. Secretaria da Administração. Passo Fundo, 1993.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE PASSO FUNDO. **Cadastro de Inscrições**. Secretaria da Administração. Passo Fundo, 1999.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE PASSO FUNDO. **Cadastro de Inscrições**. Secretaria da Administração. Passo Fundo, 1984.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE PASSO FUNDO. **Cadastro de Inscrições**. Secretaria da Administração. Passo Fundo, 1996.
- PROCHNIK, V. **O macrocomplexo da construção civil**. Rio de Janeiro: UFRJ, Instituto de Economia Industrial, texto para discussão, n.107, jan. 1987.
- QUADRO, Gisela Adriana Siqueira de. **Mudança Estratégica: um estudo de caso na Cooperativa Triticola Mista do Alto Jacui – Cotrijal**. Outubro/1999.

(Mestrado em Administração) - Universidade de Ciência Empresariais e Sociais da Argentina.

REBELO, A M. Investimento habitacional no Brasil: um modelo de equilíbrio parcial com sistema financeiro segmentado. **Estudos econômicos da construção**. São Paulo. vol.3 n.1, p.83-147, 1998.

RGE. Rio Grande Energia. **Relatório anual**, 1999.

ROSSETTO, C. R. . **Adaptação Estratégica Organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações** : um caso em Florianópolis. Florianópolis, 1998. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

SALAMA, A. The use of organization biography. **Management Education and Development**, v. 23, parte 3, 1992.

SCHENDEL, D. E. e HOFER, C. W. **Strategy Mngement: a New View of Business Policy and planning**. Boston; litle, Brwn & Co, 1979.

SCOTT, W. R., MEYER, J. The organization of societal sectors. In: MEYER, J., SCOTT, W. R. (Eds). **Organizational environments.**: Beverly Hills, CA: Sage, 1983.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de estudo nas relações sociais**. 2ed. São Paulo: E.P.V.-EDUSP, 1987.

SENAI. **Estudo setorial da construção civil: características estruturais do setor**. Rio de Janeiro, 1995.

SILVA, M. A C. A modernização do macro-complexo da construção civil: o posicionamento competitivo na contribuição ao desenvolvimento do país. In: **ESTRATÉGIAS PARA A MODERNIZAÇÃO DA CONSTRUÇÃO CIVIL : QUALIDADE NA CADEIA PRODUTIVA** (1994: São Paulo). **Anais**. São Paulo : 1994, p.5-13.

SIMONSEN, Mário Henrique. Como foi morta a idéia do SFH. In : EXAME. A enciclopédia de negócios dos anos 90. São Paulo : Abril Multimídia, 1997. CD-ROM.

_____. E a casa própria ?. In : EXAME. A enciclopédia de negócios dos anos 90. São Paulo : Abril Multimídia, 1997 a. CD-ROM.

_____. Onde foi que erramos. In : EXAME. A enciclopédia de negócios dos anos 90. São Paulo : Abril Multimídia, 1997 b. CD-ROM.

_____. Estamos de volta ao planeta terra. In : EXAME. A enciclopédia de negócios dos anos 90. São Paulo : Abril Multimídia, 1997 c. CD-ROM.

_____. Política de emprego. In : EXAME. A enciclopédia de negócios dos anos 90. São Paulo : Abril Multimídia, 1997 d. CD-ROM.

_____. O dilema dos juros. In : EXAME. A enciclopédia de negócios dos anos 90. São Paulo : Abril Multimídia, 1997 e. CD-ROM.

SINDUSCON. Sindicato da indústria da construção civil – Passo Fundo. **Pesquisa trimestral**, 1999.

SMITH, K. G., GRIMM, C. M. Environmental variation, strategic chance, and firm performance: a study of railroad deregulation. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 363-376, 1987.

SNOW, C. C., HAMBRICK, D. C. Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. **Academy of Management Review**, v. 5, p. 527-538, 1980.

SONDAGEM da construção civil. **Conjuntura Econômica**, v. 40, n. 2, fev., 1986.

SONDAGEM da construção civil. **Conjuntura Econômica**, v. 42, n. 8, ago., 1988.

SONDAGEM da construção civil. **Conjuntura Econômica**, v. 44, n. 2, fev., 1991.

SONDAGEM da construção civil. **Conjuntura Econômica**, v. 46, n. 5, mai., 1992.

SONDAGEM da construção civil. **Conjuntura Econômica**, v. 48, n. 10, out., 1994.

SONDAGEM da construção civil. **Conjuntura Econômica**, v. 49, n. 4, abr., 1995.

- STONER, J. A . **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- SUMÁRIO ECONÔMICO. **Setor de economia**. Sinduscon-SP. São Paulo, Ago./set., 1999.
- SUMÁRIO ECONÔMICO. **Setor de economia**. Sinduscon-SP. São Paulo, Set., 1997.
- 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 pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São 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 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.
- WAGNER, L. S. **A indústria da Construção civil na economia de Passo Fundo**. Monografia (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de Passo Fundo, dez. 1996.

- WEICK, K. E. **A psicologia Social da Organização**. São Paulo: Edgard Blücher, 1973.
- Wерна, E. **The Concomitant Evolution and Stagnation of the Brazilian Building Industry**. **Construction Management and Economics**, v. 11, p. 194-202, 1993.
- 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.
- Woodward, J. **Industrial organizations: theory and practice**. London: Oxford, 1965.
- Yasbek, R. Lançamentos imobiliários no Brasil. In: A construção civil na virada do milênio. **Zero Hora**, Porto Alegre, mai. 1999.
- Yin, R. K. **Case Study Research: design and methods**. California: Sage Publications Inc, 1984.
- 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.413-43, 1990.
- 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.